



**Análisis de indicadores financieros en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
U.A.E.-DIAN a través del Balanced Scorecard y su impacto en el proceso de toma de
decisiones en la entidad en los años 2022, 2023 y 2024.**

José Luis Parra Alba.

Tipo de documento para optar al título de Magíster en Finanzas

Asesor: Julián Andrés Gómez Sánchez, Magíster (MSc) en Finanzas

Asesores de recursos académicos: Juan Pablo Charry Osorio (asesor bibliográfico), Claudia
Marcela Cerón Rubio (asesora Centro de Escritura) y Elvia Lucía Sánchez García (asesora de
integridad académica)

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Maestría en Finanzas - Virtual
Manizales, Caldas, Colombia
2025

Cita	(Parra Alba, 2025)
Referencia	Parra Alba, J. L. (2025). <i>Análisis de indicadores financieros en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E.-DIAN a través del Balanced Scorecard y su impacto en el proceso de toma de decisiones en la entidad en los años 2022, 2023 y 2024. Manizales</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Educación - Virtual, VI

Línea de Investigación Contabilidad y Estado.

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como, por ejemplo, Grammarly, Turnitin, Copilot, entre otras, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

Repositorio Institucional: <http://ridum.umanizales.edu.co/>

Universidad de Manizales: www.umanizales.edu.co

Revistas: <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

Fondo Editorial: <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Dedicatoria

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y propósito, cuya guía silenciosa ha sostenido cada paso de este camino académico. A Él, mi gratitud eterna por abrir puertas, iluminar decisiones y renovar mi ánimo en los momentos de incertidumbre. También la dedico con profundo amor y respeto a mis padres, pilares inquebrantables de mi vida, quienes con su ejemplo, sacrificio y fe en mí sembraron las bases de este logro. Su apoyo constante, sus palabras de aliento y su presencia silenciosa pero firme han sido el motor que me impulsó a alcanzar esta meta. Esta tesis es tan suya como mía.

Agradecimientos

Deseo expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a quienes han sido pilares fundamentales en este proceso académico. A mis docentes, por su entrega generosa, su rigurosa exigencia intelectual y por compartir conocimientos que han enriquecido de manera decisiva mi formación. A mi familia, por su amor incondicional, su paciencia infinita y su apoyo constante, que han sido el sustento emocional en cada etapa de este camino. A mis amigos, por su compañía leal, sus palabras oportunas y por celebrar conmigo cada logro, cada aprendizaje. A la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, por brindarme el espacio institucional y las condiciones necesarias para avanzar en mi desarrollo profesional y académico. Y de manera muy especial, a la Dra. Beatriz Elena Hurtado Villegas, por su generoso respaldo en la construcción de una nueva etapa en mi vida académica. Su apoyo, al facilitarme el espacio necesario dentro de mi labor profesional, fue decisivo para forjarme con mayor profundidad en el ámbito académico. La guardo una especial admiración, tanto en lo personal como en lo profesional, y le expreso mi sincero cariño y aprecio por su acompañamiento incondicional.

Esta tesis es reflejo de un compromiso colectivo que me ha rodeado, y de una convicción compartida en el poder transformador de la educación. A todos ustedes, mi gratitud eterna.

Tabla de Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Planteamiento del problema.....	12
1.1.1 Internacionales	23
1.1.2 Nacionales	26
1.1.3 Regionales	32
2. Justificación	36
3. Objetivos	38
4. Hipótesis	39
5. Marco teórico	40
6. Metodología	77
7. Resultados	80
8. Discusión.....	110
9. Conclusiones.....	115
10. Recomendaciones.....	118
Referencias	121

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Lista de tablas

Tabla 1 Conceptos Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.	46
Tabla 2 Principales conceptos relacionados con el desempeño financiero público. Fuente: Elaboración Propia.	52
Tabla 3 Perspectivas Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.	53
Tabla 4 Principales conceptos financieros aplicables al sector público. Fuente: Elaboración Propia.	61
Tabla 5 Principales herramientas informáticas relacionadas con el Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.	64
Tabla 6 Conceptos clave Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.	65
Tabla 7 Resumen principales practicas operacionales función recaudadora. Fuente: Elaboración Propia.	67
Tabla 8 Resumen principales prácticas operacionales función pagadora. Fuente: Elaboración Propia.	70
Tabla 9 Principales conceptos clave relacionados con la función recaudadora y pagadora. Fuente: Elaboración Propia.	73
Tabla 10 Implementación Balanced Scorecard en América Latina. Fuente: Elaboración Propia.	74
Tabla 11 Resumen de Activos, Pasivos y Patrimonio. Fuente: Elaboración Propia.	84
Tabla 12 Indicadores de Rentabilidad. Fuente: Elaboración Propia.	84
Tabla 13 Indicadores de Liquidez y Solvencia. Fuente: Elaboración Propia.	85
Tabla 14 Indicadores de Eficiencia Operativa. Fuente: Elaboración Propia.	85
Tabla 15 Estructura Financiera. Fuente: Elaboración Propia.	86
Tabla 16 Indicadores de Liquidez y Solvencia. Fuente: Elaboración Propia.	86
Tabla 17 Indicadores de Rentabilidad y Eficiencia Operativa. Fuente: Elaboración Propia.	86
Tabla 18 Indicadores de Endeudamiento y Riesgo Financiero. Fuente: Elaboración Propia.	87
Tabla 19 Relación Objetivos Específicos vs. Preguntas de Investigación. Elaboración Propia.	110

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Tabla de Figuras.

Figura 1 Estado de situación financiera 2024-2023. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.....	17
Figura 2 Estado de resultados 2024-2023. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	18
Figura 3 Estado de cambios en el patrimonio 2024-2023. Dirección de Impuestos y	19
Figura 4 Estado de situación financiera 2023-2022. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E. DIAN.....	21
Figura 5 Estado de resultados 2023-2022. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.....	21
Figura 6 Estado de cambios en el patrimonio 2023-2022. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.....	22
Figura 7 Total Activos Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	92
Figura 8 Total Pasivos Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.....	92
Figura 9 Total Patrimonio Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	93
Figura 10 Total Excedentes Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.....	93
Figura 11 Total Activos Contingentes Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	93
Figura 12 Razón Corriente Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	94
Figura 13 Razón de Endeudamiento Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	94
Figura 14 Capital de Trabajo Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.....	94
Figura 15 EBITDA Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.....	95
Figura 16 Márgen EBITDA Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	95
Figura 17 Razón de Efectivo Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.....	95
Figura 18 Razón Cobertura de intereses Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.	96
Figura 19 Total Activos Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	96
Figura 20 Total Pasivos Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.....	96
Figura 21 Total Patrimonio Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	97
Figura 22 Total Excedente Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	97

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Figura 23 Total Activos Contingentes Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	97
Figura 24 Razón Corriente Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	98
Figura 25 Razón de Endeudamiento Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	98
Figura 26 Capital de Trabajo Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.....	98
Figura 27 EBITDA Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.....	99
Figura 28 Margén EBITDA Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	99
Figura 29 Razón de Efectivo Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.....	99
Figura 30 Razón Cobertura de Intereses Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.	100
Figura 31 Resumen indicadores Año 2024 a 2022. Elaboración Propia.....	100
Figura 32 Resumen indicadores Año 2024 a 2022. Elaboración Propia.....	100
Figura 33 Resumen indicadores Año 2024 a 2022. Elaboración Propia.....	101
Figura 34 Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	102
Figura 35 Objetivo Retador - Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	103
Figura 36 Mapa de Alineación DIAN 2025 - Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	104
Figura 37 Mapa de Alineación DIAN 2025 - Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	105
Figura 38 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Indicadores para medir el avance de los lineamientos estratégicos. Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	105
Figura 39 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Árbol de visión. Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	106
Figura 40 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Indicadores para medir el cumplimiento de los elementos de la visión (objetivos estratégicos). Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.	106

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association.
NICSP	Normas internacionales de información financiera para el sector público.
ERIC	Education Resources Information Center.
Esp.	Especialista.
MP	Magistrado Ponente.
MSc	Magister Scientiae.
Párr.	Párrafo.
PhD	Philosophiae Doctor.
PBQ-SF	Personality Belief Questionnaire Short Form.
PostDoc	PostDoctor.
UManizales	Universidad de Manizales.
NIIF	Normas internacionales de información financiera.
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
UAE	Unidad administrativa especial.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Resumen

Esta tesis analiza el comportamiento y la utilidad estratégica de los indicadores financieros en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (U.A.E.-DIAN) durante los años 2022, 2023 y 2024, empleando el enfoque del Balanced Scorecard como herramienta de gestión integral. El estudio se centra en cómo la medición estructurada de variables financieras —como eficiencia en la ejecución presupuestal, rentabilidad institucional y sostenibilidad del gasto— influye directamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la entidad. A través de un marco metodológico que combina análisis cuantitativo con interpretación estratégica, se identifican patrones de desempeño, brechas operativas y oportunidades de mejora en la gestión pública. La investigación destaca la relevancia de integrar los indicadores financieros con las demás perspectivas del Balanced Scorecard (clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), proponiendo una lectura institucional que fortalezca la alineación entre objetivos estratégicos y resultados medibles. Finalmente, se presentan recomendaciones orientadas a optimizar el uso de la información financiera como insumo para decisiones más resilientes, transparentes y orientadas al cumplimiento misional de la DIAN, contribuyendo así a una cultura organizacional basada en la evidencia y la mejora continua.

Palabras *clave*: Balanced Scorecard, Finanzas Públicas, Análisis Financiero, DIAN.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Abstract

This master's thesis analyzes the behavior and strategic utility of financial indicators within the National Directorate of Taxes and Customs (U.A.E.-DIAN) during the years 2022, 2023, and 2024, using the Balanced Scorecard framework as a comprehensive management tool. The study focuses on how structured measurement of financial variables—such as budget execution efficiency, institutional profitability, and expenditure sustainability—directly influences decision-making processes within the entity. Through a methodological approach that combines quantitative analysis with strategic interpretation, the research identifies performance patterns, operational gaps, and opportunities for improvement in public management. It emphasizes the importance of integrating financial indicators with the other Balanced Scorecard perspectives (customers, internal processes, learning and growth), proposing an institutional reading that strengthens alignment between strategic objectives and measurable outcomes. Finally, the thesis offers recommendations aimed at optimizing the use of financial information as a foundation for more resilient, transparent, and mission-oriented decisions at DIAN, contributing to an organizational culture grounded in evidence and continuous improvement.

Keywords: *Balanced Scorecard, Public Finance, Financial Analysis, National Directorate of Taxes and Customs (DIAN).*

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Introducción

En un mundo altamente competitivo, el análisis continuo de los estados financieros es esencial para identificar desviaciones y tomar decisiones estratégicas oportunas.

El artículo 67 de la ley 2277 del año 2022, el gobierno nacional determinó la ampliación de planta de la U.A.E. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, con base en un estudio técnico realizado entre los años 2022 y 2023. Además, se definió la obligación de presentar informes periódicos sobre el impacto de esta medida ante las comisiones terceras de Cámara y Senado. La ampliación de la planta de personal se materializó mediante el decreto 419 de 2023, lo que resalta la importancia de monitorear permanentemente el impacto financiero de esta decisión en aspectos como recaudo, ingresos y gastos de la entidad.

En el informe de gestión para el año 2023, emitido por la subdirección de planeación y cumplimiento, señala que, de los 26 componentes estratégicos que se evaluaron, entre los cuales se incluyen aspectos tanto financieros como no financieros, se determinó que, en 3 de ellos no se obtuvieron los resultados esperados, siendo estos junto con sus respectivos porcentajes de avance los siguientes: recaudo bruto 96,3 %, porcentaje de éxito en litigiosidad 94,2 % y efectividad en el control simultáneo iguales o superiores a 50 UVT – lucha contra el contrabando 91,1%.

A partir de esta información, el presente estudio tiene como objetivo evaluar la posición financiera y las posibles amenazas u oportunidades de mejora en el desempeño de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, para el año 2024 en comparación con las vigencias 2022 y 2023.

La presente investigación es de carácter cuantitativo, en tanto que pretende establecer tendencias con base en las cifras de los períodos a evaluar, estableciendo indicadores financieros y análisis que permitan establecer de manera razonable, la posición financiera de la U.A.E. DIAN, causas, consecuencias, posibles acciones de mejora, que puedan fortalecer el manejo financiero de la entidad.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

1. Planteamiento del problema

El fenómeno de la globalización ha sido impulsor de enormes cambios en la economía mundial, tanto en el sector privado como en el público, siendo cada vez más vertiginoso el ritmo de cambios al cual las organizaciones se ven sometidas día a día. En el contexto actual la incertidumbre es la única constante. En este escenario, se hace cada vez más imperativo realizar análisis y monitoreos permanentes a la posición financiera de las organizaciones, de tal suerte que, las altas directivas puedan tener disponible información relevante, esto permite tomar decisiones informadas con respecto al comportamiento financiero de la organización en el desarrollo de su objeto misional.

Lo anterior está lejos de ser una práctica y necesidad exclusiva de empresas del sector privado; pues con la implementación de las normas internacionales de contabilidad del sector público (en adelante NICSP), se pretendió dar aplicabilidad al paradigma de la utilidad de la información en el sector gubernamental; por tal razón es de importancia estratégica el análisis financiero en las entidades de este sector, pues es una herramienta importante en la determinación de tendencias que, puedan mostrar indicios de dificultades futuras o de comportamientos financieros inadecuados, posibilitando establecer las causas, medir las consecuencias y, establecer planes de acción para poder mitigarlas.

La U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desempeña un rol estratégico dentro de la arquitectura fiscal colombiana. Sin embargo, su análisis institucional ha privilegiado históricamente su función recaudadora y los procesos misionales de la entidad, dejando en segundo plano otras dimensiones esenciales para la sostenibilidad financiera del Estado, como la función pagadora. Esta omisión representa un vacío en la comprensión integral de su gestión institucional y sus efectos sobre la eficiencia del gasto público. En concordancia con lo anterior y, según se concluye de lo consagrado en el plan estratégico institucional para el año 2025, la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ha venido trabajando bajo la metodología del Balanced Scorecard desde el año 2008 hasta el 2023 en tres de las cuatro perspectivas que aborda este modelo estratégico de gestión, estas perspectivas son: aprendizaje y crecimiento, clientes o ciudadanos, y procesos internos; pero no se observa un desarrollo amplio de la perspectiva financiera, sobre todo en los procesos habilitantes, como es el caso de la función pagadora, por ende se considera que es

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

esencial poder integrar la perspectiva financiera dentro del modelo de alineación total que se encuentra implementando la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para el periodo 2024-2026. (DIAN, Plan estratégico institucional - PEI 2025, 2025).

Durante los años 2022 a 2024, esta función se ha visto tensionada por múltiples factores, entre ellos, restricciones en la asignación del cupo PAC, derivadas de lineamientos del Ministerio de Hacienda (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023), ajustes en las metas fiscales del CONFIS y rezagos en la ejecución presupuestal de vigencias anteriores. De hecho, durante el año 2023, la función pagadora de la DIAN se vio afectada por restricciones operativas derivadas de la disponibilidad limitada del cupo PAC, especialmente en el primer semestre. Según el informe oficial de la Oficina de Control Interno, al cierre del segundo trimestre se reportó un rezago presupuestal de \$157.463 millones, correspondiente a compromisos adquiridos sin respaldo en PAC, lo que generó demoras en la ejecución de pagos a contratistas, proveedores y otras obligaciones institucionales. Esta situación se presentó en un entorno de contención del gasto público, en cumplimiento de los lineamientos de austeridad definidos por el Ministerio de Hacienda y la Directiva Presidencial 02 de 2023, lo cual condicionó la programación financiera y la ejecución presupuestal de la entidad. (DIAN, 2023).

Factores como la actualización normativa, la ejecución presupuestal, la transición hacia modelos digitales de gestión financiera y las crecientes exigencias en materia de transparencia y rendición de cuentas, configuraron un entorno desafiante para las entidades públicas en su calidad de ejecutoras de recursos tanto provenientes del presupuesto general de la nación como de fuentes propias, a través de la función pagadora. En este contexto, surge la necesidad de analizar cómo la DIAN ha desempeñado su función pagadora, particularmente en lo que respecta al cumplimiento oportuno, eficiente y transparente de sus obligaciones financieras.

Este problema adquiere especial relevancia si se considera que una ejecución deficiente de la función pagadora puede generar impactos negativos en la cadena contractual del Estado, afectar la percepción institucional y limitar la capacidad operativa de quienes dependen de los flujos financieros ejecutados por la entidad. Por tanto, resulta pertinente desarrollar un análisis sistemático y crítico que identifique fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la función pagadora de la DIAN durante el periodo 2022-2024, contribuyendo así a una evaluación más

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

equilibrada e integral de su gestión financiera. Evaluar esta dimensión permitirá identificar brechas administrativas, retrasos operativos y áreas de mejora que fortalezcan su rol como ejecutora de recursos públicos.

Por lo anterior, el análisis financiero en la actualidad toma gran relevancia en el contexto de lo público, pues es bien sabido el hecho que no se puede controlar aquello que no ha sido medido, por ende, la revisión constante del comportamiento financiero de un ente público representa una herramienta importante para poder conocer de primera mano el comportamiento de las variables significativas que puedan afectar el desempeño del ente público.

El Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, ha evolucionado desde su concepción original como una herramienta para medir el desempeño organizacional, hasta convertirse en un instrumento estratégico fundamental para el análisis financiero. Su principal utilidad radica en complementar los indicadores financieros tradicionales con perspectivas no financieras que inciden directamente en la creación de valor a largo plazo.

En el análisis financiero, el BSC permite entrelazar las metas financieras con los objetivos operativos, lo cual facilita una comprensión más holística del desempeño institucional. A través de sus cuatro perspectivas —financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento—, esta herramienta posibilita identificar las relaciones causa-efecto entre las acciones operativas y los resultados económicos. Por ejemplo, mejoras en los procesos internos o en la satisfacción del cliente pueden anticipar un incremento futuro en la rentabilidad.

Además, el BSC permite al analista financiero alinear las actividades diarias con la estrategia corporativa, asegurando que los recursos sean asignados eficientemente a iniciativas que generen valor. Esto no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también fortalece la transparencia en la rendición de cuentas, dado que cada indicador está vinculado a un objetivo estratégico medible.

Finalmente, su utilidad se extiende al monitoreo de riesgos y al control de gestión, al ofrecer un marco estructurado para evaluar el desempeño financiero desde una perspectiva dinámica y proactiva, más allá del análisis estático de estados financieros.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- **Visión integral del desempeño organizacional:** El BSC permite observar la organización desde múltiples ángulos, conectando variables financieras y operativas que inciden en la creación de valor. Según Kaplan y Norton (2000), esta herramienta “conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero incorpora un conjunto de mediciones generales e integradas”. (Kaplan & Norton, 1996, pág. 34).
- **Alineación estratégica de las áreas funcionales:** El modelo facilita que todas las unidades de la organización trabajen en función de los objetivos financieros globales, promoviendo coherencia y sinergia en la ejecución de la estrategia. (Kaplan & Norton, 2009, pág. 180).
- **Detección oportuna de desviaciones:** Al ofrecer información en tiempo real sobre el cumplimiento de metas, el BSC permite realizar ajustes estratégicos inmediatos, minimizando desviaciones significativas. (Orjuela Martínez, Osorio Arias, & Patiño Meneses, 2020, pág. 10).
- **Comunicación clara de los objetivos estratégicos:** El BSC estructura la comunicación de metas, avances y oportunidades de mejora de forma comprensible para todos los niveles organizacionales, fortaleciendo la rendición de cuentas. (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2021, pág. 9).
- **Eficiencia en la asignación de recursos:** El modelo orienta la inversión hacia actividades estratégicamente prioritarias, optimizando el uso de los recursos disponibles. (Orjuela Martínez, Osorio Arias, & Patiño Meneses, 2020, pág. 11).

Sin embargo, es innegable de que la implementación de cualquier cambio en una organización trae consigo retos importantes, más aún para una entidad del tamaño y la relevancia de la U.AE. Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN en el andamiaje del estado colombiano, entre los cuales podríamos considerar los siguientes:

- Resistencia al cambio, debido a que es parte esencial de la naturaleza humana mostrar resistencia y adaptarse a aquello que no se conoce.
- Inversión de recursos en el proceso de implementación.
- Disponibilidad de talento humano debidamente capacitado para realizar el proceso de implementación.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Enfoque retrospectivo, debido a que los análisis se hacen en buena medida teniendo en cuenta periodos pasados.

No obstante, se considera que la implementación del Balanced Scorecard en la U.A.E. Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN enfocado en la función pagadora o contabilidad del gasto, se convertiría en una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones por parte de la alta dirección, por tanto se considera que el beneficio de su implementación es superior a las costos asociados a la misma, parte de los cuales ya se encuentran subsanados, por ejemplo en lo que hace referencia a la disponibilidad de software especializado y disponibilidad de talento humano, pues actualmente la entidad ha venido incorporando personal con altas capacidades técnicas en virtud de la ampliación de la planta de personal consagrada en el decreto 419 del año 2023.

Realizando una revisión detallada de los estados financieros de las vigencias 2022, 2023 y 2024, se pudo evidenciar que la entidad no realiza un análisis financiero profundo de sus cifras, pues se encontró que únicamente aplican un análisis horizontal a sus estados financieros, sin que se evidencia a profundidad una revisión del comportamiento de las variables significativas que pudieron afectar el desempeño financiero de la organización. En lo que respecta al estado de flujos de efectivo, la contaduría general de la nación en la resolución 283 se pronunció de la siguiente manera:

“d. La presentación del estado de flujos de efectivo bajo el Marco Normativo para entidades de Gobierno se aplaza de forma indefinida.” (Contaduría General de la Nación, 2022, pág. 2).

Razón por la cual, el estado de flujos de efectivo no hace parte de la información presentada en el acápite del presente trabajo de investigación.

A continuación, se muestran los estados de situación financiera, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio respectivamente:


ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD



**U.A.E. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS**

	Notas	31-Dic-2024	31-Dic-2023	Variación
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes	(5)	35.012.488.015	7.479.476.176	368,1%
Cuentas por cobrar por transacciones sin contraprestación	(7)	2.142.457.114	1.588.642.233	34,9%
Cuentas por cobrar por transacciones con contraprestación	(7)	41.204.650	611.355.062	(93,3%)
Otros activos corrientes	(16)	69.918.806.085	72.301.611.118	(3,3%)
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		107.114.955.864	81.981.084.589	30,7%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cuentas por cobrar por transacciones sin contraprestación	(7)	2.417.355.112	2.980.586.779	(18,9%)
Cuentas por cobrar por transacciones con contraprestación	(7)	2.058.393.610	2.058.393.610	-
Deterioro acumulado de Cuentas por cobrar	(7)	(2.417.355.112)	(2.980.586.779)	18,9%
Propiedades, planta y equipo	(10)	599.304.560.668	577.817.038.870	3,7%
Activos intangibles	(14)	50.773.378.599	44.949.584.224	13,0%
Otros activos no corrientes	(16)	11.721.037.688	38.484.951.385	(69,5%)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		663.857.370.565	663.309.968.089	0,1%
TOTAL ACTIVOS		770.972.326.429	745.291.052.678	3,4%
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar	(21)	174.345.616.631	149.099.009.769	16,9%
Beneficios a los empleados	(22)	218.213.737.862	185.619.774.637	17,6%
Provisiones	(23)	254.527.577.304	344.042.470.991	(26,0%)
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		647.086.931.797	678.761.255.397	(4,7%)
PASIVOS NO CORRIENTES				
Provisiones	(23)	583.192.108.265	530.345.759.219	10,0%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		583.192.108.265	530.345.759.219	10,0%
TOTAL PASIVOS		1.230.279.040.062	1.209.107.014.616	1,8%
PATRIMONIO				
Capital fiscal	(27)	(911.185.251.112)	(915.252.251.112)	0,4%
Resultados de Ejercicios Anteriores		446.625.230.370	392.162.225.153	13,9%
Resultado del Ejercicio		5.253.307.109	59.274.064.021	(91,1%)
TOTAL PATRIMONIO		(459.306.713.633)	(463.815.961.938)	1,0%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		770.972.326.429	745.291.052.678	3,4%
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS				
Activos Contingentes	(25)	362.135.706.919	215.320.705.886	68,2%
Deudoras de Control	(26)	156.500.565	8.199.038.391	(98,1%)
Deudoras por Contra (Cr)		(362.292.207.484)	(223.519.744.277)	(62,1%)
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS				
Pasivos Contingentes	(25)	2.300.112.082.450	2.456.298.838.296	(6,4%)
Acreedoras de Control	(26)	342.516.646	150.359.231	127,8%
Acreedoras por contra (Db)		(2.300.454.599.096)	(2.456.449.197.527)	6,4%


GUSTAVO ALFREDO PERALTA FIGUEREDO
Director General (E)


ANDREA CAROLINA SAQUITA PACHECO
Contador T.P. 181916-T


SANDRA ÁLVAREZ BERNAL
Subdirectora Financiera

Figura 1 Estado de situación financiera 2024-2023. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD



U.A.E. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS

	Nota	31-dic-24	31-dic-23	Variación
INGRESOS DE TRANSACCIONES SIN CONTRAPRESTACIÓN	(28)			
Operaciones Interinstitucionales		2,695,714,072,308	2,266,169,039,752	18.95%
Otras Transferencias		34,461,657,050	20,872,156,722	65.11%
Multas y sanciones		556,368,961	91,083,276	510.84%
TOTAL INGRESOS SIN CONTRAPRESTACIÓN		2,730,732,098,319	2,287,132,279,750	19.40%
INGRESOS DE TRANSACCIONES CON CONTRAPRESTACIÓN	(28)			
Venta de Bienes		18,361	165,252	(88.89%)
Venta de Servicios		502,483,401	419,294,117	19.84%
Financieros		5,392,028,557	8,539,825,522	(36.86%)
Ingresos Diversos		517,526,948	465,932,477	11.07%
TOTAL INGRESOS CON CONTRAPRESTACIÓN		6,412,057,267	9,425,217,368	(31.97%)
OTROS INGRESOS	(28)			
Indemnizaciones		194,934,780	288,918,312	(32.53%)
Reversión de las pérdidas por deterioro de valor		60,122,887	80,197,455	(25.03%)
Reintegros		2,173,158,811	868,385,265	150.25%
Recuperación provisiones		160,527,656,321	411,169,686,999	(60.96%)
TOTAL OTROS INGRESOS		162,955,872,799	412,407,188,031	(60.49%)
TOTAL INGRESOS		2,900,100,028,385	2,708,964,685,149	7.06%
GASTOS	(29)			
De Administración y Operación		2,650,580,425,468	2,119,007,687,328	25.09%
Otros Gastos		164,306,959,099	311,916,896,581	(47.32%)
Gastos Financieros		79,959,336,709	218,766,037,219	(63.45%)
TOTAL GASTOS		2,894,846,721,276	2,649,690,621,128	9.25%
RESULTADO DEL EJERCICIO		5,253,307,109	59,274,064,021	(91.14%)


GUSTAVO ALFREDO PERALTA FIGUEREDO
Director General (E)


ANDREA CAROLINA ISAQUITA PACHECO
Contador T.P. 181916-T


SANDRA ÁLVAREZ BERNAL
Subdirectora Financiera

Figura 2 Estado de resultados 2024-2023. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.


ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD



U.A.E. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
 NIT. 800197268-4
 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024
 CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS

	Capital Fiscal	Resultados del ejercicio	Corrección de errores de un periodo contable anterior	Utilidad o excedentes acumulados	Total Patrimonio
PATRIMONIO AL 31-12-2022	(919,648,251,112)	(122,073,278,683)	(6,022,200,836)	377,795,225,909	(669,948,504,722)
Ajustes y reclasificaciones vigencia 2023	4,396,000,000	122,073,278,683	146,858,478,763	(126,469,278,683)	146,858,478,763
Resultado del ejercicio 2023	-	59,274,064,021	-	-	59,274,064,021
PATRIMONIO AL 31-12-2023	(915,252,251,112)	59,274,064,021	140,836,277,927	251,325,947,226	(463,815,961,938)
Ajustes y reclasificaciones vigencia 2024	4,067,000,000	(59,274,064,021)	(744,058,804)	55,207,064,021	(744,058,804)
Resultado del ejercicio 2024	-	5,253,307,109	-	-	5,253,307,109
PATRIMONIO AL 31-12-2024	(911,185,251,112)	5,253,307,109	140,092,219,123	306,533,011,247	(459,306,713,633)


 GUSTAVO ALFREDO PERALTA FIGUEREDO
 Director General (E)


 ANDREA CAROLINA ISAGUITA PACHECO
 Contador T.P. 181916-T


 SANDRA ÁLVAREZ BERNAL
 Subdirectora Financiera

Figura 3 Estado de cambios en el patrimonio 2024-2023. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD



DIAN

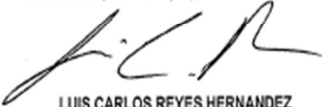
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS

ACTIVOS	Nota	31/12/2023	31/12/2022	VARIACIÓN
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes	(5)	7.479.476.176	9.600.812.855	-22,1%
Cuentas por cobrar por transacciones sin contraprestación	(7)	1.588.642.234	1.194.230.276	33,0%
Cuentas por cobrar por transacciones con contraprestación	(7)	611.355.062	55.600.829	999,5%
Otros activos corrientes	(16)	72.301.611.118	74.950.279.973	-3,5%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		81.981.084.590	85.800.923.933	-4,5%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cuentas por cobrar por transacciones sin contraprestación	(7)	2.980.586.779	3.601.721.166	-17,2%
Cuentas por cobrar por transacciones con contraprestación	(7)	2.058.393.609	2.058.393.609	0,0%
Deterioro acumulado de Cuentas por cobrar	(7)	-2.980.586.779	-3.601.721.166	-17,2%
Propiedades, planta y equipo	(10)	577.817.038.870	580.883.941.400	-0,5%
Terrenos		212.481.677.102	212.087.514.004	
Construcciones en Curso		2.811.405.450	864.342.061	
Bienes Muebles en Bodega		8.031.273.481	2.271.026.013	
Propiedad, Planta y Equipo No Explotado		11.975.026.025	10.834.838.073	
Edificaciones		323.529.440.694	318.738.009.283	
Planta, Ductos y Túneles		1.028.927.658	983.427.658	
Maquinaria y Equipo		130.463.939	123.763.939	
Equipo Médico y Científico		21.254.893.776	19.954.204.379	
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina		21.806.947.644	21.892.073.554	
Equipos de Comunicación y Computación		129.233.529.483	141.791.999.004	
Equipos de Transporte, Tracción y elevación		19.906.580.080	19.466.174.781	
Equipos de Comedor, Cocina, Despensa y				
Hotelería		329.051.509	309.581.494	
Depreciación Acumulada		-174.702.177.971	-168.433.012.843	
Activos intangibles	(14)	44.949.584.224	77.851.469.811	-42,3%
Otros activos no corrientes	(16)	38.484.951.385	6.944.787.342	454,2%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		663.309.968.088	667.738.592.162	-0,7%
TOTAL ACTIVOS		745.291.052.678	753.539.516.095	-1,1%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar	(21)	149.099.009.769	247.651.112.954	-39,8%
Beneficios a los empleados	(22)	185.619.774.637	157.137.759.037	18,1%
Provisiones	(23)	344.042.470.991	318.265.227.077	8,1%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		678.761.255.397	723.054.099.068	-6,1%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Provisiones	(23)	530.345.759.219	700.433.921.749	-24,3%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		530.345.759.219	700.433.921.749	-24,3%
TOTAL PASIVOS		1.209.107.014.616	1.423.488.020.817	-15,1%
PATRIMONIO				
Capital fiscal	(27)	-915.252.251.112	-919.648.251.112	-0,5%
Resultados de Ejercicios Anteriores		392.162.225.153	371.773.025.073	5,5%
Resultado del Ejercicio		59.274.064.021	-122.073.278.683	-148,6%
TOTAL PATRIMONIO		-463.815.961.938	-669.948.504.722	-30,8%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		745.291.052.678	753.539.516.095	-1,1%


Subdirección Financiera
Carrera 7 # 6C-54. Piso 12. Edificio Sendas| (601) 7428973
Código postal 111711
www.dian.gov.co
Formule su petición, queja, sugerencia o reclamo en el Sistema PSR de la DIAN

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD


CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		0	0
Activos Contingentes	(25);	215.320.705.686	207.389.265.827
Deudoras de Control	(25)	8.199.038.391	8.199.038.391
Deudoras por Contra (Cr)		-223.519.744.277	-215.588.304.218
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		0	0
Pasivos Contingentes	(25)	2.456.298.838.296	6.398.883.796.771
Acreedoras de Control	(26)	150.359.231	114.830.921
Acreedoras por contra (Db)		-2.456.449.197.527	-6.398.998.627.692



LUIS CARLOS REYES HERNANDEZ
Director General




FRANCY CAROLINA TÉLLEZ SIERRA
Contador T.P. 104442-T




CACERES MENDOZA DANIEL GUSTAVO
Subdirector de Gestión de Recursos Financieros

Figura 4 Estado de situación financiera 2023-2022. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E. DIAN.


U.A.E. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023				
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS				
	Nota	31/12/2023	31/12/2022	VARIACIÓN
INGRESOS DE TRANSACCIONES SIN CONTRAPRESTACIÓN	(28)			
Operaciones Interinstitucionales		2.266.169.039.752	1.959.877.611.442	15,0%
Otras Transferencias		20.872.156.722	46.461.746.233	-55,1%
Multas y sanciones		91.083.276	47.432.650	92,0%
TOTAL INGRESOS SIN CONTRAPRESTACIÓN		<u>2.287.132.279.750</u>	<u>2.016.386.790.365</u>	13,4%
INGRESOS DE TRANSACCIONES CON CONTRAPRESTACIÓN	(28)			
Venta de Bienes		165.252	771.176	-78,6%
Venta de Servicios		419.294.117	396.751.812	5,7%
Financieros		8.539.825.522	15.276.258	55802,6%
Ingresos Diversos		465.932.477	440.071.457	5,9%
TOTAL INGRESOS CON CONTRAPRESTACIÓN		<u>9.425.217.389</u>	<u>852.870.702</u>	1005,1%
OTROS INGRESOS	(28)			
Indemnizaciones		288.918.312	257.239.100	12,3%
Reversión de las pérdidas por deterioro de valor		80.197.455	40.471.944	98,2%
Reintegros		868.385.285	3.292.511.095	-73,6%
Recuperación provisiones		411.169.686.999	291.852.524.936	40,9%
TOTAL OTROS INGRESOS		<u>412.407.188.031</u>	<u>295.442.747.075</u>	39,6%
TOTAL INGRESOS		<u>2.708.964.665.149</u>	<u>2.312.662.408.142</u>	17,1%
GASTOS	(29)			
De Administración y Operación		2.119.007.687.328	1.800.755.067.479	17,7%
Otros Gastos		311.916.521.710	534.834.524.324	-41,7%
Gastos Financieros		218.766.412.090	99.166.095.022	120,6%
TOTAL GASTOS		<u>2.649.690.621.128</u>	<u>2.434.755.686.824</u>	
RESULTADO DEL EJERCICIO (DÉFICIT)		<u>59.274.044.021</u>	<u>-122.073.278.683</u>	-148,6%



LUIS CARLOS REYES HERNANDEZ
Director General



FRANCY CAROLINA TÉLLEZ SIERRA
Contador T.P. 104442-T




CACERES MENDOZA DANIEL GUSTAVO
Subdirector de Gestión de Recursos Financieros


Figura 5 Estado de resultados 2023-2022. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

U.A.E. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
NIT. 800197268-4
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS

	Capital Fiscal \$	Resultados del ejercicio \$	Corrección de errores de un periodo contable anterior \$	Utilidad o excedentes acumulados \$	Total Patrimonio \$
PATRIMONIO AL 31-12-2021	(922.090.521.112)	(13.063.599.261)	(5.853.808.526)	393.301.095.170	(547.706.833.729)
Ajustes y reclasificaciones vigencia 2022	2.442.270.000	13.063.599.261	-	(15.674.261.572)	(168.392.311)
Resultado del ejercicio 2022	-	(122.073.278.682)	-	-	(122.073.278.682)
PATRIMONIO AL 31-12-2022	(919.648.251.112)	(122.073.278.682)	(5.853.808.526)	377.626.833.598	(669.948.504.722)
Ajustes y reclasificaciones vigencia 2023	4.396.000.000	-	146.858.478.763	(4.396.000.000)	146.858.478.763
Resultado del ejercicio 2023	-	59.274.064.021	-	-	59.274.064.021
PATRIMONIO AL 31-12-2023	(915.252.251.112)	(62.799.214.661)	141.004.670.237	373.230.833.598	(463.815.961.938)


LUIS CARLOS REYES HERNANDEZ
 Director General


FRANCY CAROLINA TÉLLEZ SIERRA
 Contador T.P. 104442-T



CÁCERES MENDOZA DANIEL GUSTAVO
 Subdirector de Gestión de Recursos Financieros

Figura 6 Estado de cambios en el patrimonio 2023-2022. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales U.A.E DIAN.

A través de la revisión de los indicadores financieros de la U.A.E. Dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN, se busca tener una comprensión general de aspectos financieros clave para la entidad, que permitan tener mejores insumos para efectos de optimizar los procesos de toma de decisiones, en lo que respecta con la administración de recursos, buscando que se asignen los mismos hacia donde puedan tener mayor impacto financieramente.

Este proyecto de investigación busca realizar un estudio comparativo de los estados financieros de la U.A.E Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN entre los años 2022, 2023 y 2024, con énfasis en la contabilidad del gasto, también conocida como función pagadora. A través del enfoque del Balanced Scorecard, se pretende evaluar el comportamiento financiero de la entidad y determinar acciones de mejora, buscando consolidar estrategias exitosas a futuro. La implementación de un monitoreo permanente permitirá que estas políticas sean sostenibles en el tiempo, se alineen con los objetivos estratégicos de la entidad y, propendan por su consecución.

Antecedentes

1.1.1 Internacionales

La creciente complejidad de la gestión financiera en el ámbito internacional ha impulsado transformaciones sustanciales en los marcos normativos, los enfoques contables y las herramientas estratégicas de planeación, tanto en el sector público como en el privado. Esta evolución está fuertemente vinculada a la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y garantizar la sostenibilidad fiscal en un contexto de globalización e integración económica.

A continuación, se presenta una revisión estructurada y crítica de estudios internacionales que sustentan el campo de estudio, agrupados en cinco grandes bloques temáticos: transparencia y contabilidad pública internacional, sostenibilidad fiscal, modelos de gestión financiera institucional, estudios académicos sobre deuda y gobernanza, y herramientas estratégicas como el *Balanced Scorecard*.

Uno de los ejes fundamentales de la reforma financiera pública global ha sido la promoción de la transparencia fiscal y la implementación de marcos normativos armonizados. En este sentido, el *Fondo Monetario Internacional (FMI)* ha desarrollado las **Fiscal Transparency Evaluations (FTE)**, empleadas para diagnosticar fortalezas y debilidades en la rendición de cuentas de más de 30 países. Estas evaluaciones analizan la integridad de los informes financieros, la coherencia entre presupuesto y ejecución, y la sostenibilidad de mediano plazo (FMI, s.f.).

Complementariamente, el Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas (MEFP) (FMI, 2014) proporciona las directrices técnicas para la recopilación estandarizada de estadísticas fiscales, alineadas al SCN 2008, facilitando la comparabilidad internacional de los datos financieros públicos (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014).

Asimismo, las **Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)** emitidas por el *International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB)* del IFAC han

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

sido adoptadas, total o parcialmente, por más de 80 países. Estas normas promueven la contabilidad en base devengo y mejoran la fiabilidad, comparabilidad y transparencia de los estados financieros gubernamentales (INCP, 2022).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con la OCDE, ha documentado en su informe *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024* prácticas destacadas en materia de eficiencia del gasto, control del endeudamiento y reglas fiscales. Esta edición resalta, entre otros casos, la política de metas fiscales estructurales implementada por Chile y la reingeniería del gasto público llevada a cabo en Brasil, como ejemplos de estrategias orientadas a fortalecer la sostenibilidad fiscal y la calidad del gasto en la región (OECD & BID, Banco interamericano de desarrollo, 2024).

Estos análisis subrayan la relevancia de establecer marcos fiscales institucionalizados que promuevan la disciplina presupuestaria sin afectar la inversión en sectores estratégicos.

Por último, dando un breve vistazo a nuestro continente, encontramos que la incorporación del *Balanced Scorecard* (BSC) en el sector público latinoamericano ha representado un intento por modernizar la gestión estatal mediante herramientas originalmente concebidas para el ámbito empresarial. Esta transferencia metodológica, sin embargo, plantea interrogantes sobre su pertinencia, adaptabilidad y efectividad en contextos institucionales marcados por la complejidad política, la escasez de recursos y la diversidad de objetivos sociales.

Según la CEPAL (2005), el BSC permite “interpretar globalmente todas las funciones gerenciales” y “facilita la correcta toma de decisiones del presente y del futuro” (p. 88). Esta afirmación subraya el potencial del modelo como instrumento de planificación estratégica, pero también exige una reflexión sobre los supuestos que lo sustentan. En efecto, mientras que en el sector privado el éxito se mide en términos de rentabilidad, en el sector público los criterios son más difusos y multidimensionales: legitimidad, equidad, eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana. (Bonney & Armijo, 2005).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

La adaptación del BSC al ámbito estatal ha implicado una reconfiguración de sus perspectivas tradicionales. Bonnefoy y Armijo (2005) destacan que “el desempeño global de una institución pública es producto de la interacción de los factores de eficiencia, eficacia, calidad y economía” (p. 87), lo que obliga a repensar los indicadores y objetivos estratégicos desde una lógica de valor público. En este sentido, la perspectiva financiera es sustituida por la de sostenibilidad presupuestaria, y la del cliente se transforma en una visión centrada en la ciudadanía y los grupos de interés. (Bonnefoy & Armijo, 2005).

No obstante, la implementación del BSC en América Latina ha enfrentado desafíos significativos. La CEPAL advierte que “los esfuerzos de implementación de sistemas de evaluación del desempeño son costosos y consumen tiempo y energía” (2005, p. 98), lo que limita su sostenibilidad en contextos institucionales frágiles. Además, existe el riesgo de que la medición se convierta en un fin en sí mismo, priorizando indicadores fácilmente cuantificables en detrimento de dimensiones cualitativas más relevantes para la acción pública (p. 76). (Bonnefoy & Armijo, 2005).

A pesar de estas limitaciones, experiencias como la del Instituto de Normalización Previsional (INP) en Chile muestran que es posible articular el BSC con una lógica de gestión orientada a resultados. En este caso, el modelo permitió “manejar la información con un elevado nivel de transparencia” y vincular los objetivos institucionales con las demandas ciudadanas (CEPAL, 2005, p. 92). Sin embargo, estos casos exitosos suelen estar asociados a condiciones institucionales específicas, como liderazgo técnico, cultura organizacional favorable y sistemas de información robustos. (Bonnefoy & Armijo, 2005).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

1.1.2 Nacionales

La gestión financiera en entidades públicas ha sido objeto de múltiples estudios técnicos, normativos y académicos en Colombia, especialmente en lo relacionado con la eficiencia del gasto, la programación del Plan Anual de Caja (PAC) y los rezagos presupuestales. Sin embargo, persisten vacíos importantes en el análisis institucional de entidades con funciones fiscales especializadas, como la DIAN, desde la perspectiva de su función pagadora.

Como primer referente conceptual para el desarrollo de la presente investigación, se encontró un trabajo de grado de la universidad libre, el cual data del año 2011, en el cual se lee en su resúmen lo siguiente:

El trabajo que encontraran a continuación nos muestra principalmente la contabilidad pública aplicada a la Dirección General Martina, entidad estatal que se encarga de garantizar la seguridad de la navegación y de la vida humana del mar, fortalecer la investigación científica marina y el servicio hidrográfico, procurar una administración racional e integral de la zona costera, fortalecer la legislación acorde a Convenios Internacionales, contribuir al desarrollo de la marina mercante, desarrollar el plan de Cartografía Náutica Nacional, optimizar el servicio hidrográfico y oceanográfico, además de ser uno de los brazos de la Armada Nacional debe tener no solo un gran posicionamiento en el mercado sino una actividad económica y financiera bastante sólida para de esta forma respaldar las actividades que se ameritan dentro de su actividad. (González, 2011).

Como se puede observar, en este trabajo la autora resalta la importancia de la solidez de la actividad financiera de la entidad objeto de estudio, dando un enfoque preponderante al análisis financiero como estrategia para buscar garantizar de manera razonable su posición en el mercado, tanto así que, en otro de sus apartes referencia que:

El análisis financiero es una herramienta que permite analizar detalladamente los rubros más importantes de la organización, además de tener la información financiera de la compañía en orden y de forma comparativa lo que nos permiten tomar decisiones con mayor certeza. (González, 2011).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Por otro lado, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha establecido procedimientos internos detallados para la programación, formulación y ejecución del presupuesto institucional, los cuales están descritos en el documento *Ciclo presupuestal – Procedimiento PT-PG-02*. Este procedimiento técnico define las responsabilidades, criterios de programación y flujos de aprobación que deben cumplir las entidades ejecutoras del presupuesto nacional, resaltando la importancia del PAC como herramienta de planificación financiera alineada con las metas operativas. Aunque está orientado al funcionamiento interno del DNP, el documento constituye un referente metodológico valioso para otras entidades públicas con funciones ejecutoras, como la DIAN, especialmente al evaluar el impacto de los rezagos presupuestales y las restricciones de caja en la programación mensual de pagos. (Departamento Nacional de Planeación, s.f.).

Igualmente, la Contraloría General de la República publica periódicamente los informes de ejecución presupuestal de la entidad, los cuales permiten identificar tendencias en la apropiación, ejecución y pagos del presupuesto institucional. Estos informes evidencian, entre otros aspectos, los rezagos en la ejecución del gasto, las modificaciones presupuestales y la programación de caja. Aunque su enfoque es interno, constituyen una fuente útil para analizar las prácticas de gestión financiera en entidades del orden nacional. Para la vigencia 2022, los datos están disponibles en la sección de presupuesto institucional del portal oficial de la Contraloría (Contraloría General de la Nación, s.f.).

Continuando con la revisión de antecedentes conceptuales referentes de la presente investigación, se pudo encontrar un trabajo de Pulido Loaiza (2016), quien propuso el uso de estados financieros consolidados como herramienta para mejorar la gestión del sector público, haciendo énfasis en la necesidad de contar con información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones (Loaiza Pulido, Katherine, 2016).

Así mismo, Montiel Ramos, Zárate y Mendoza (2024) realizaron un análisis del presupuesto público colombiano desde los enfoques de eficiencia, eficacia y equidad. Su estudio evidencia que muchas entidades presentan dificultades para ejecutar lo planeado, debido a restricciones normativas, cuellos de botella administrativos y limitaciones en la gestión del PAC (Karen, Maria, & Bianca, 2024).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

De igual modo, en la Guía para la Administración del PAC del Ministerio de Hacienda (2023) establece los lineamientos técnicos que deben seguir las entidades públicas para solicitar, distribuir y ejecutar su cupo de caja mensual (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023).

Por otro lado, la Contraloría General (2021) propuso un conjunto de indicadores sectoriales para evaluar la gestión pública, entre ellos, relacionados con el desempeño financiero, la oportunidad en pagos y la eficiencia en la ejecución del PAC (Contraloría General de la República, 2021).

A este cuerpo de literatura se suman los aportes institucionales de la propia DIAN. En su *Informe de Gestión 2022*, la entidad reportó retos presupuestales asociados a la ejecución y programación del gasto, así como dificultades en la disponibilidad oportuna de recursos de caja (DIAN, 2022).

Por otro lado, se tuvo en cuenta un trabajo de investigación realizado en el año 2022 por parte de un equipo de estudiantes del diplomado en finanzas de la universidad nacional abierta y a distancia UNAD, en el cual realizan un análisis financiero de la empresa Ecopetrol s.a., en cuya justificación menciona lo siguiente:

Es conveniente resaltar la importancia de realizar periódicamente un análisis financiero para conocer la liquidez de la organización, sus activos, pasivos y patrimonio su capacidad de endeudamiento; con el fin de facilitar la toma de decisiones estratégicas de marketing, ventas y servicios, con el fin de mejora, crecimiento, retos y oportunidades para un óptimo funcionamiento de la empresa, mediante el buen manejo de recursos financieros que conlleven a un crecimiento económico. (Cadena, y otros, 2020).

En el trabajo de investigación citado anteriormente, se realizó una evaluación de la situación financiera de la empresa Ecopetrol s.a. derivada de la crisis de la pandemia COVID-19, evidenciándose que, el análisis financiero se constituyó en una herramienta fundamental para entender la dimensión del impacto de una situación coyuntural que afectó de manera indiscutible

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

y sin precedentes a la economía nacional, provocando destrucción de empleos, deterioro de la actividad económica en general y, detrimento del nivel de vida de los colombianos.

La sección de *Cuadernos de Trabajo* publicada por la Subdirección de Análisis Operacional de la DIAN contiene documentos técnicos que abordan temas tributarios y financieros con enfoque de eficiencia institucional (DIAN, S.f.)

Asimismo, Colombia Compra Eficiente (2022) publicó una Guía para estudios de sector con herramientas para evaluar el entorno económico y financiero en la contratación pública, aplicables al análisis de la ejecución del gasto (Colombia Compra Eficiente, 2022).

Además de lo anterior, es importante mencionar que, el análisis financiero es una herramienta fundamental para determinar de manera apropiada la evolución de la salud financiera de cualquier tipo de organización tanto pública como privada; tal como lo menciona Juan David Cardona Henao en su trabajo de investigación titulado implementación del Balanced Scorecard como herramienta de análisis integral de estados financieros del grupo ISA:

García (2015) afirmaba que, “el análisis financiero busca indagar sobre las propiedades y características de una compañía, sobre sus operaciones, actividades, entorno interno y externo; información sobre su desempeño pasado, con el fin de conocerla, entenderla e incluso predecir su comportamiento” (p. 3). (Henao, 2023).

De igual manera, se evidencia que, en lo que hace referencia al análisis financiero en Colombia, el citado autor resalta lo siguiente:

Sin embargo, a pesar de su relevancia y el marco normativo que lo que reglamenta en Colombia; el análisis e interpretación de los estados financieros se ha venido limitando a un análisis superficial y desarticulado; en el que cada uno de esos estados financieros, son analizados de manera independiente. Y más que un análisis propiamente dicho, se reduce a una lectura de los resultados. Un análisis horizontal, un análisis vertical y en el mejor de los casos, el cálculo de los indicadores

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

financieros básicos; son los métodos y técnicas más utilizados para el análisis de estados financieros. (Hena, 2023).

Por lo anterior se hace necesario ver el análisis de estados financieros y sus resultados desde una perspectiva más amplia y sistémica, donde se permita integrar a este con la consecución de los objetivos organizacionales, desde la perspectiva financiera, es en este punto donde el Balanced Scorecard toma relevancia. En relación con el contexto histórico de esta herramienta de gestión, encontramos sus primeros antecedentes en el sector privado, es así como:

Durante los años 60, en Estados Unidos y Francia se da origen al Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). En Estados Unidos, especialmente en General Electric, se produjo un tablero de control para el seguimiento de sus procesos a partir de la definición de ocho áreas clave de resultados y que con apoyo de indicadores se hacía seguimiento al logro de los objetivos a corto y largo plazo, y en Francia denominado Tableau de Bord y un criterio de selección basado en el instinto y la experiencia. (Hena, 2023).

Como se puede observar, se evidencia que el Balanced Scorecard se erige como una herramienta de gran utilidad para poder realizar un control permanente a la situación financiera de un ente económico, mostrando según el autor que:

Esta perspectiva del Balanced Scorecard (BSC) demuestra su versatilidad y adaptabilidad a diferentes contextos y necesidades. Mientras que su aplicación tradicional se centra en evaluar el desempeño general de una organización, este enfoque propone aprovechar la potencia del BSC como herramienta de análisis integral de los estados financieros. Esta metodología podría proporcionar una comprensión más holística y precisa de la situación financiera de la organización, lo que puede resultar en la toma de decisiones informadas y estratégicas. (Hena, 2023).

Aunado a lo anterior, a lo largo de los años se ha podido evidenciar que, especialmente en las organizaciones privadas el Balanced Scorecard se ha constituido como un aliado estratégico para el monitoreo permanente del comportamiento de cualquier ente económico, tanto así que, podríamos afirmar que:

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

De forma general puede afirmarse que el Balanced Scorecard es una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve de igual manera como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales. Del mismo modo, puede vérselo como un elemento de apoyo para el cambio estratégico y para el establecimiento de las bases de un accionar administrativo organizado por procesos y no por funciones. Ahora bien, el cambio conducirá a la organización a la definición de prioridades y al desarrollo de actividades del día a día consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Tal realidad debe obligar a las empresas a tener un compromiso de modificación de su sistema administrativo al definir las premisas que sustentan la estrategia como guía de las actividades a desarrollar. (Montoya, 2011).

Por lo anterior, se puede concluir que el Balanced Scorecard se constituye en una herramienta valiosa para realizar el seguimiento permanente a los principales indicadores financieros de una organización, brindando un apoyo invaluable a la gerencia de esta, permitiendo detectar variaciones significativas en la situación financiera de la entidad.

No obstante lo anterior, es muy poco común que en las entidades del sector público se utilicen herramientas de análisis financiero que permitan generar valor a las organizaciones, tal como se expone en el artículo de la revista espacios, en donde se menciona que:

Las empresas del Estado poco aplican herramientas financieras, lo cual no es extraño, Colombia basa su gestión en modelos burocráticos de antaño que no permiten la autonomía de las gerencias y poco aportan al progreso, se podrían tener mejores resultados económicos, las Empresas Sociales del Estado claman por una mejor gestión de los recursos, la falta de control acrecienta los problemas financieros que actualmente son muy grandes, a esto se suma la incapacidad administrativa la cual está muy politizada, se requiere contar con gerentes éticos, capacitados y con conocimientos en estrategias modernas que le permitan al sector un mejor resultado. (Sanchez, Restrepo, & Tapias, 2016).

Las crisis mundiales y el aumento de la población procuran que los Gobiernos den un mejor manejo a los recursos públicos, la NGP propone trascender de un sistema burocrático a una gestión pública

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

más moderna, se busca una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos (CEPAL,2014). La NGP observa a los ciudadanos como los propietarios de las Empresas del Estado, a su vez los ve como clientes del sistema (Guerrero, 2001), acá los propietarios no perciben el “Valor” en dividendos distribuidos, sino que percibe el “Valor” en forma subjetiva al recibir servicios de calidad y reconoce que el estado está administrando bien sus recursos (Paz, 2014). El Estado debe ser capaz de resolver los problemas de la comunidad, satisfacer sus necesidades y atendiendo la demanda de servicios cada vez más crecientes. (Sanchez, Restrepo, & Tapias, 2016) (CEPAL, Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2014) (Guerrero, 2001).

Finalmente, la sección de *Estudios Externos* del portal de la DIAN incluye investigaciones autorizadas sobre aspectos fiscales, financieros y administrativos que ofrecen enfoques teóricos y metodológicos útiles para análisis comparativos (DIAN, S.f.).

1.1.3 Regionales

Desde el ámbito institucional, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), a través de su repositorio digital, ha recopilado informes de ejecución presupuestal elaborados por entidades territoriales que permiten analizar la relación entre planeación financiera, apropiación de recursos y ejecución real del gasto. Uno de estos documentos, correspondiente a la Gobernación del Guaviare, presenta un análisis detallado de la ejecución presupuestal de gastos durante la vigencia 2021. El informe evidencia rezagos en la ejecución de compromisos y pagos, así como la necesidad de fortalecer los mecanismos de programación del PAC para garantizar la oportunidad en la gestión financiera. Aunque se trata de una entidad territorial, los hallazgos permiten identificar patrones comunes en la administración pública colombiana que también pueden observarse en entidades del orden nacional como la DIAN. (ESAP, 2022).

Por otra parte, se pudo evidenciar la existencia de otro estudio de la Universidad Cooperativa de Colombia, el cual fue elaborado en el año 2020, en cuya justificación se lee lo siguiente:

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Esta investigación busca realizar un análisis de las finanzas públicas fundamentalmente en la política fiscal y los estados financieros del Municipio de Floridablanca, observar las cifras y realizar un comparativo entre los años 2014 al 2017 con el objetivo de evaluar el comportamiento financiero durante estos años, este proceso permitirá conocer la eficiencia del sector público el resultado de las operaciones y el manejo dado a sus recursos, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. (Gómez & Paredes, 2020).

En la revisión de este trabajo, se puede observar que, los autores de la investigación ven una gran importancia al análisis financiero como una herramienta importante para poder establecer análisis de tendencias que puedan mostrar de manera razonable el comportamiento financiero del ente territorial; es así como, en otro de los apartes del mencionado trabajo de investigación de puede leer lo siguiente:

Este aspecto de analizar la información financiera tendrá como finalidad poder comparar la alcaldía de Floridablanca con los demás municipios que formaran el distrito metropolitano de Bucaramanga, con esto demostrar la viabilidad de formar tal Distrito debido a que se fortalecerá el manejo de los recursos asignados y la contribuir al crecimiento económico de toda la población. (Gómez & Paredes, 2020).

Continuando con la revisión de antecedentes conceptuales, se encontró un trabajo de investigación, el cual fue elaborado en el año 2023; esto dentro del marco de la emergencia económica y social generada por la pandemia del COVID-19. En el mencionado estudio se realizan análisis de los diferentes indicadores de desempeño, con base en lo cual, el citado estudio concluye:

Que el resultado del análisis de la Ciudad de acuerdo a la situación económica durante los periodos 2021 y 2022, fue insatisfactoria, ya que se evidencia indicadores negativos de acuerdo a los resultados anuales. Su desempeño y gestión dejan en evidencia la falta de planeación en aspectos como gestión financiera, la adquisición y pago de deuda, planeamiento económico, entre otros. (Torres & Contreras, 2023).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Con base en lo anterior, se hace manifiesto el hecho de que el análisis financiero fue una herramienta indispensable para poder determinar tendencias y acciones de mejora con base en datos históricos que, permitan establecer cursos de acción que propendan por garantizar la continuidad del ente territorial en el tiempo.

De igual manera y, continuando con la revisión de trabajos de investigación relacionados con el objeto del presente estudio, se encontró una investigación relacionada con el impacto financiero de la implementación de las NICSP el cual, data del año 2020, en el que se afirma que:

El Impacto de la transición hacia a los estándares internacionales, enmarcado en la Resolución 533 de 2015 y el instructivo 002 de 2015 es Positivo para la Alcaldía de Jerusalén, ya que la variación total del rubro cuentas por cobrar fue en un 786%, con una variación absoluta de \$2.895.498.336, aumentando este rubro a \$3.263.996.575,11, producto principalmente de la reexpresión al estándar internacional (ajuste y reclasificación por convergencia). La partida Impuestos por cobrar vigencia actual presentó una variación porcentual de 439%, representada en \$225.391.233, pasando de \$51.470.918 a \$277.391.233. La partida impuestos por cobrar vigencias anteriores presentó un deterioro total por el 100%, producto de la evidencia objetiva del incumplimiento por parte de los deudores. (Chingate & González, 2020).

Por otro lado, se referencia un trabajo de investigación relacionado con el impacto de la aplicación de las NICSP, en donde se busca evidenciar el impacto de la implementación de las normas internacionales de información financiera para entidades de gobierno en la posición financiera de las entidades públicas.

Del presente trabajo de investigación se desprenden conclusiones muy importantes y que bien vale la pena mencionar, pues, el impacto generado en los estados financieros de algunas entidades del sector gobierno fue importante, es así como, se afirma que:

De los resultados obtenidos del presente trabajo, se puede concluir que las cifras de los estados financieros de los departamentos de Colombia variaron debido a la aplicación del Marco Normativo para Entidades de Gobierno, en donde hubo un aumento generalizado tanto de los

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

activos como de los pasivos, a razón de la aplicación principalmente de las normas de Beneficios a los Empleados, Propiedades, Planta y Equipo y Cuentas por Cobrar. Esto conllevó a un incremento en los indicadores de endeudamiento en la mayoría de los departamentos, debido a que los pasivos incrementaron en mayor proporción que los activos, así como una disminución del indicador de propiedad; por su parte la rentabilidad de los activos – ROA, por sus siglas en inglés (Return on Assets) también tuvo un incremento, el cual se presentó en más de la mitad de los departamentos. (Agudelo & Flórez, 2020).

Como conclusión general de la presente revisión documental tanto a nivel internacional, como nacional y regional, puedo afirmar que, los anteriores trabajos se constituyen en una base importante para el desarrollo de la propuesta de estudio del caso a abordar, ya que estos referentes conceptuales se convierten en un punto de partida fundamental para el desarrollo del presente proyecto de investigación, porque otorgan nuevas perspectivas acerca de la temática a abordar, ampliando el panorama general sobre la situación actual de la aplicación y utilidad del análisis financiero en entidades del sector público, la utilidad y versatilidad del Balanced Scorecard como una herramienta generadora de valor, brindando así la oportunidad de ahondar en el tema a tratar y generar de esta manera nuevo conocimiento.

2. Justificación

El análisis financiero en las entidades públicas se ha convertido en una herramienta estratégica para la toma de decisiones. Con la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), la aplicación del paradigma de la utilidad de la información se ha fortalecido en el sector gubernamental.

Día a día se hace más preponderante la necesidad de realizar un monitoreo constante a la posición financiera de las organizaciones, para este caso las que pertenecen al sector gobierno, en específico la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, debido a su importancia estratégica como agente recaudador de tributos a nivel nacional, cuyo papel es trascendental para las finanzas del país, pues su gestión de recaudo se ve reflejada en el presupuesto general de la nación, por lo tanto, se hace necesario realizar un seguimiento constante al comportamiento de los estados financieros de la entidad a través de diversas herramientas de análisis, como por ejemplo los indicadores financieros, de tal suerte que, se puedan determinar variaciones significativas en su comportamiento y poder determinar acciones a seguir con la oportunidad del caso, minimizando la probabilidad de incumplimiento de las metas de recaudo y buscando optimizar el manejo de los recursos de la entidad, entre otros aspectos. De igual manera, el análisis financiero es una herramienta fundamental para poder establecer tendencias con base en informaciones históricas que, permitan identificar cambios importantes en la operación de la entidad, como por ejemplo, el comportamiento de sus ingresos, costos y gastos, índices de endeudamiento, flujo de caja, capital de trabajo, entre otros muchos, de tal suerte que; se puedan tomar decisiones estratégicas con la oportunidad del caso, para así poder garantizar la continuidad de la entidad en el tiempo, propendiendo de esta manera garantizar el cumplimiento de sus objetivos misionales.

El análisis financiero facilita la identificación de variaciones significativas en el comportamiento de los recursos asignados a la entidad, contribuyendo a la optimización del manejo presupuestal y a la distribución eficiente de éstos en el contexto del ejercicio de la función gubernamental.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

La gestión financiera pública enfrenta desafíos estructurales que afectan la rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa de entidades como la DIAN. Esta investigación se justifica en la necesidad de identificar los factores que inciden en la pérdida de valor patrimonial, el exceso de endeudamiento y la caída de indicadores clave como el ROE y el EBITDA. Estas debilidades comprometen la sostenibilidad fiscal y operativa de la entidad. Al evaluar rigurosamente dichos indicadores, se busca formular estrategias correctivas que fortalezcan la gobernanza financiera y contribuyan al cumplimiento misional.

El presente proyecto de investigación se desarrollará tomando como base la información financiera de la U.A.E. DIAN para el año 2024 de manera comparativa con las vigencias 2023 y 2022, se tendrán en cuenta tanto variables cuantitativas como los son las cifras consignadas en los estados financieros de dicho periodo objeto de estudio, así como cualitativas que, para este caso son las notas a los estados financieros, elementos estos que, se consideran de utilidad para el presente estudio.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

1. Evaluar el desempeño financiero de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN entre los años 2022 y 2024 a través de la implementación de un Balance Scorecard.

3.2 Objetivos específicos

1. Explicar el desarrollo teórico y práctico del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica aplicable a las finanzas públicas.
2. Analizar la estructura financiera de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN entre los años 2022 y 2024.
3. Diseñar un Balance Scorecard que permita monitorear de manera permanente y comparativa el desempeño financiero de la entidad en lo que hace referencia a la función pagadora.
4. Establecer estrategias de mejora financiera para la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN con base en los resultados encontrados.

4. Hipótesis

La aplicación sistemática de indicadores financieros dentro del Balanced Scorecard, con énfasis en la función pagadora, mejora la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas de la DIAN, al permitir una identificación más precisa de brechas operativas y una asignación óptima de recursos durante las vigencias 2022–2024.

5. Marco teórico

Desde la concepción misma de las normas internacionales de información financiera (NIIF) para el sector privado y las normas internacionales de contabilidad para el sector público (NICSP), se priorizó la búsqueda del fortalecimiento del paradigma de la utilidad de la información, es decir, propender porque los usuarios de la información financiera cuenten con elementos de juicio suficientes para poder tomar decisiones informadas, que permitan direccionar a las organizaciones y sus recursos hacia las mejores decisiones de inversión, financiación, entre otras.

Estas normas toman enorme relevancia en un entorno cambiante y retador al que se enfrentan tanto personas como organizaciones en el mundo de hoy; por tal razón, se hace imperativo realizar análisis permanentes sobre la posición financiera de las organizaciones públicas y privadas, por ende, a continuación, se referencian algunas fuentes de información y trabajos de investigación relacionados con el objeto de estudio del presente trabajo.

El análisis financiero parte de la aplicación de indicadores como ROA (retorno sobre activos), ROE (retorno sobre patrimonio), EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), solvencia y apalancamiento, utilizados para medir eficiencia operativa, rentabilidad del capital y solidez estructural. En el ámbito público, se incorpora el Balanced Scorecard como marco de referencia para integrar objetivos financieros con metas institucionales. Este enfoque permite vincular el desempeño económico con la gestión estratégica, considerando las limitaciones propias del régimen presupuestal estatal. La revisión teórica se complementa con fundamentos sobre liquidez, riesgo y eficiencia fiscal.

Autores como Higuera Sacristán (2016) destacan que el Balanced Scorecard (en adelante BSC) se ha convertido en una herramienta clave para traducir información financiera en valor público, ya que:

Permite aumentar significativamente la efectividad estratégica de las empresas y organizaciones; en otras palabras, volverlas capaces de materializar sus estrategias, traduciéndolas en iniciativas

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

concretas, ejecutadas por claros responsables, con los recursos e incentivos necesarios con miras a cumplir los tiempos preestablecidos en el sistema de las Metas. (Higuera Sacristán, 2016).

Este marco teórico se estructura a partir de la necesidad de vincular la dimensión económica con el desempeño operativo, en entornos donde la lógica de rentabilidad cede espacio al interés colectivo.

Desde la concepción misma de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para el sector privado y de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), se ha priorizado la utilidad de la información como eje orientador para la toma de decisiones. En contextos públicos, donde la asignación de recursos está ligada a principios de legalidad, equidad y eficiencia, es imprescindible que la información contable y financiera permita orientar procesos estratégicos, presupuestales y fiscales hacia el logro de objetivos institucionales.

Esta lectura permite comprender que el valor de la información contable y estratégica está vinculado a la legitimidad de las decisiones públicas, su trazabilidad institucional y su vinculación normativa. De igual forma, se puede decir que este marco teórico se estructura a partir de la necesidad de vincular la dimensión económica con el desempeño operativo, en entornos donde la lógica de rentabilidad ha cedido espacio al interés colectivo.

Origen, evolución y adaptación del Balanced Scorecard: Enfoque empresarial y fundamentos.

El Balanced Scorecard fue introducido por Kaplan y Norton (1992) como respuesta a las limitaciones del enfoque contable tradicional centrado exclusivamente en métricas financieras. Los autores afirman que “El Balanced Scorecard conserva las medidas financieras del desempeño pasado, pero las complementa con indicadores de los factores que impulsan el desempeño futuro.” (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard—Measures that drive performance*, 1992, pág. 71).

Este enfoque permitió construir una estructura estratégica dividida en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje organizacional. En obras posteriores como *The*

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Strategy-Focused Organization (2001), se refuerza esta lógica al vincular mapas estratégicos, objetivos institucionales e indicadores operativos:

“Los principios de una organización enfocada en la estrategia son: traducir la estrategia en términos operativos; alinear la organización con la estrategia; hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días; hacer de la estrategia un proceso continuo; y movilizar el cambio mediante liderazgo ejecutivo.” (Kaplan & Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001, pág. 7).

Estas perspectivas, aunque nacidas en contextos empresariales, han inspirado modelos institucionales en el sector público. Es indispensable que estos instrumentos se inserten en marcos institucionales que garanticen la responsabilidad de las organizaciones en los procesos de toma de decisiones y no solo eficiencia técnica.

Críticas técnicas y adaptación al sector público

La aplicación del BSC en el sector público requiere una transformación conceptual. En sus inicios el Balanced Scorecard fue concebido como una herramienta de gestión estratégica en el sector privado para alinear todas las áreas funcionales de la organización hacia la consecución del objetivo básico financiero, el cuál es maximizar la utilidad, sin embargo, esta concepción no es del todo acertada si se quiere aplicar en el sector público, pues el objetivo de este último no es necesariamente la maximización de la utilidad, sino también ofrecer beneficios sociales e impactar a sectores vulnerables, en muchos casos sin que exista una transferencia monetaria directa a los mismos, sino garantizando mejores condiciones de vida y acceso a bienes y servicios básicos para que la población. Es así como, por ejemplo, según Niven (2008): “La versión tradicional del BSC debe modificarse para reflejar las prioridades únicas del sector gubernamental, donde el valor ciudadano sustituye al valor para el accionista.” (Niven, 2008, pág. 25).

Así mismo y, en concordancia con lo anterior vemos “La experiencia no está acabada, y es probable que en el proceso de ‘puesta en práctica’ del modelo, se manifiesten las presiones y resistencias de los diferentes grupos de interés y en consecuencia, el probable éxito dependerá de

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

la disposición para el diálogo y la negociación de cada grupo de stakeholders.” (Bermúdez & Freites, 2007, pág. 6).

De igual manera, Rodríguez Bolívar et al. (2010), en su análisis de implementación en agencias gubernamentales latinoamericanas, destacan que “La eficacia del Cuadro de Mando Integral depende de su capacidad para integrar los planes estratégicos de la organización con mecanismos de rendición de cuentas pública.”. (Rodríguez Bolívar, López Hernández, & Ortiz Rodríguez, 2010, pág. 119).

En la misma línea de los apartes anteriores encontramos que, la CEPAL (2005) promovió su adopción como herramienta de gestión por resultados, afirmando que “el uso de indicadores de desempeño en el sector público se vincula a la planificación estratégica y a la metodología del cuadro de mando integral (balanced scorecard), como instrumentos que permiten mejorar la gestión y la rendición de cuentas.”, lo que refuerza el papel de la ciudadanía como un grupo de interés muy relevante dentro de la actividad del sector público y eje central de sus políticas. (CEPAL C. e., 2005, pág. 38).

En Colombia, entidades como el DNP, la DIAN, universidades públicas y hospitales han implementado el BSC como parte de sus planes de modernización. Pensemos (2023) reporta que “el BSC se convierte en una herramienta útil para enfocar correctamente todos los esfuerzos en la planeación estratégica cumpliendo con objetivos a mayor escala al nivel del país” (Pensemos, 2023).

A continuación, se relaciona un cuadro explicativo en el cual se referencian, los principales conceptos relacionados con el Balanced Scorecard y que, se consideran relevantes para el entendimiento de éste.

Término	Definición técnica	Fuente
Balanced Scorecard (BSC)	Herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una	(Kaplan & Norton, 1996, págs. 1-21)

	organización en indicadores medibles y equilibrados.	
Mapa estratégico	Representación visual de los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto, organizada por perspectivas del BSC.	(Niven, 2008, págs. 150-160)
Perspectivas estratégicas	Dimensiones desde las cuales se analiza la estrategia organizacional. En el sector público: ciudadanía, procesos, desarrollo, recursos.	(Niven, 2008, págs. 25-30)
KPI (Indicador clave de desempeño)	Métrica utilizada para evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos.	(Parmenter, 2015, págs. 5-10)
Valor público	Conjunto de beneficios sociales producidos por una organización pública para el bienestar colectivo y la confianza ciudadana.	(Moore & M.H., 2013., págs. 1-15)
Stakeholder (grupo de interés)	Persona o entidad que se ve afectada o tiene interés legítimo en una decisión institucional. En lo público, el ciudadano es central.	(Freeman, 1984, pág. 6)
Alineación estratégica	Integración coherente entre la estrategia organizacional y los planes, recursos, procesos y sistemas de medición.	(Kaplan & Norton, 2009, págs. 250-260)
Gobierno por resultados	Modelo de gestión centrado en metas medibles, impacto social y evaluación de logros institucionales.	(World Bank, 2005, págs. 3-9)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Adaptación sectorial del BSC	Ajuste del modelo original del BSC a organizaciones públicas, educativas, de salud u otras sin fines de lucro.	(Niven, 2008, págs. 25-30)
Cadena de valor pública	Secuencia lógica entre insumos, actividades, productos y resultados que generan valor público en la gestión institucional.	(Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014, pág. 18)
Gestión basada en evidencia	Enfoque que utiliza datos verificables, indicadores y análisis técnico para tomar decisiones estratégicas en el sector público.	(CEPAL, Indicadores de desempeño en el sector público., 2005, pág. 12)
Modelo MIPG	Marco de referencia colombiano para la planeación, gestión y evaluación institucional, articulado con el BSC.	(DAFP, 2022, pág. 7)
Cuadro de mando institucional	Herramienta que consolida indicadores estratégicos por perspectiva, alineados al plan de desarrollo y al marco normativo vigente.	(Higuera Sacristán, 2016)
Indicador de resultado	Mide el efecto directo de una intervención pública sobre la población objetivo.	(OECD, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management, 2022, pág. 17)
Indicador de producto	Mide los bienes o servicios entregados por una entidad pública como resultado de sus actividades.	(OECD, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management, 2022, pág. 16)

Perspectiva de gobernabilidad	Dimensión estratégica que evalúa la legitimidad, participación y articulación con actores sociales y políticos.	(Delgado, 2023)
Perspectiva legal y normativa	Evalúa el cumplimiento del marco jurídico, la transparencia y la legitimación institucional en el sector público.	(Delgado, 2023)
Perspectiva medioambiental	Dimensión que incorpora objetivos de sostenibilidad, gestión ambiental y cumplimiento de normativas ecológicas.	(Delgado, 2023)

Tabla 1 Conceptos Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.

Como puede evidenciarse en los apartes anteriores, el Balanced Scorecard ha sido abordado desde diferentes perspectivas integradoras, las cuales han buscado estudiarlo desde múltiples puntos de vista, enriqueciendo su ámbito de aplicación y buscando que cada vez más, este modelo pueda responder a las crecientes necesidades de información útil para la toma de decisiones estratégicas, tanto en el sector privado, como en el sector público más recientemente; en donde ha tenido un desarrollo muy importante en las últimas décadas, convirtiéndose poco a poco en una herramienta estratégica vital en la medición de desempeño de las entidades públicas y de su impacto en la sociedad.

Perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard en el sector público

La adaptación del BSC en contextos públicos implica redefinir sus perspectivas clásicas, reemplazando la visión centrada en accionistas por un enfoque orientado a valor ciudadano. Niven (2008) lo establece con claridad: “La versión tradicional del BSC debe modificarse para reflejar las prioridades únicas del sector gubernamental, donde el valor ciudadano sustituye al valor para el accionista.” (p. 25). Es así como se evidencia que, en el contexto de la función pública, el ciudadano debe ser uno de los pilares centrales de ésta, convirtiéndose la ciudadanía en uno de los

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

actores clave en la implementación y adaptación del BSC en el sector público, pues es una de las partes interesadas más relevantes en el desempeño de las entidades del sector gobierno, ya que de su adecuada gestión depende el efectivo goce de los derechos de los ciudadanos. (Niven, 2008, pág. 25).

Esta adaptación permite a las entidades estatales alinear objetivos misionales con acciones operativas, conectando la planeación institucional con los sistemas presupuestales, normativos y contables. Autores como Higuera Sacristán (2016) destacan que “la perspectiva del ciudadano se convierte en un elemento clave para la legitimidad institucional, ya que permite evaluar la percepción que tiene la comunidad sobre la gestión pública.” (Higuera Sacristán, 2016, pág. 13).

Delgado (2023) afirma que “Los tableros estratégicos permiten visualizar de manera clara la relación entre los objetivos institucionales, los responsables de su cumplimiento y las metas definidas.” (p. 9). La adecuada presentación de los resultados tanto tácticos como estratégicos en las organizaciones públicas, permite contar con información relevante dentro de los procesos de toma de decisiones, que facilitan la gestión de la alta dirección y permiten corregir variaciones significativas entre los resultados esperados y los obtenidos por la organización, ayudando a tomar medidas oportunas en pro de, la consecución de los objetivos misionales planteados por la entidad. (Delgado, 2023, pág. 9).

Rodríguez Bolívar et al. (2010) sostienen que el BSC permite vincular los indicadores institucionales con los objetivos estratégicos del sector público, facilitando el seguimiento de los servicios en función de metas nacionales. (Rodríguez Bolívar, López Hernández, & Ortiz Rodríguez, 2010).

Desde una lectura latinoamericana, Cunill Grau (2005) sostiene que el Balanced Scorecard debe ser reinterpretado desde una lógica de gobernabilidad democrática, en la que el sector público reconstruya sus modelos de gestión con base en principios de lo público, más allá de la mera adaptación de herramientas privadas. (Cunill Grau; N, 2005).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Desde la gobernanza pública latinoamericana, Cunill Grau enfatiza que las perspectivas del BSC deben ser contextualizadas en función de las relaciones con la ciudadanía y el principio de legalidad, la perspectiva ciudadana exige que el indicador no solo mida percepción, sino la efectividad del acceso a derechos y la capacidad estatal de garantizarlos. (Cunill Grau; N, 2005).

Es así como podemos concluir que, el BSC debe ser enmarcado dentro de la generación de valor público, servir como una herramienta de gestión y monitoreo que permita garantizar con un alto grado de probabilidad la consecución de los objetivos organizacionales de cualquier entidad pública, propendiendo por ofrecer a la ciudadanía el goce efectivo de sus derechos a través de la adecuada gestión de las entidades del sector público, en búsqueda de incrementar los niveles de satisfacción general.

Estas perspectivas públicas comúnmente se estructuran así:

- **Ciudadanía y grupos de interés**

Evalúa la percepción social frente a la entidad estatal. Indicadores típicos de este grupo de interés, son entre otros los siguientes: satisfacción con trámites, cobertura de servicios, legitimidad institucional.

Se busca básicamente establecer el nivel de satisfacción en la comunidad a la cual la entidad brinda sus servicios, como impacta a la ciudadanía su labor, estableciendo un marco de medición que permita establecer de alguna manera, el nivel de beneficio social aportado a la ciudadanía y grupos de interés.

- **Procesos internos clave**

Analiza eficiencia, trazabilidad y control en operaciones administrativas, misionales y presupuestales. Es decir, busca establecer un monitoreo permanente de las variables más significativas dentro del proceso de generación de valor de la entidad, establecer posibles áreas de mejora, permitiendo determinar de manera oportuna un marco de acción adecuado que, permita corregir de manera pronta las variaciones significativas no deseables en la entidad, propendiendo

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

por la consecución de los objetivos organizacionales, de manera eficiente, optimizando el uso de los recursos disponibles.

- **Aprendizaje organizacional y desarrollo institucional**

Reviste el fortalecimiento de talento humano, infraestructura tecnológica y capacidades institucionales. Vinculada al MIPG (modelo integrado de planeación y gestión) colombiano. (DAFP, 2022).

Los procesos de aprendizaje institucional, se constituyen en una pieza clave para el mejoramiento continuo de la entidad, entendiendo que desde esta perspectiva es de donde surgen las principales iniciativas de mejora continua y optimización de procesos, permitiendo el avance progresivo y sostenido de las buenas prácticas identificadas y la corrección o eliminación de aquellas que no aportan niveles significativos de valor y consumen recursos valiosos, que pueden ser destinados a otros usos donde generen mayor impacto organizacional.

- **Medición del desempeño financiero en Colombia**

En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha establecido el Índice de Desempeño Fiscal Territorial (IDF), que “evalúa la gestión financiera de las entidades territoriales a partir de la capacidad de ahorro, la dependencia de las transferencias, el endeudamiento y la ejecución presupuestal” (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023, pág. 8). Este índice es una herramienta útil para orientar decisiones fiscales y fortalecer la disciplina presupuestal.

La Contaduría General de la Nación (CGN), por su parte, ha definido normas contables armonizadas con estándares internacionales, cuyo propósito es facilitar la transparencia y confiabilidad de la información financiera. En sus lineamientos, destaca que “el estado de situación financiera debe reflejar de forma razonable la situación patrimonial, los flujos de efectivo y los resultados de gestión pública” (Contaduría General de la Nación, 2023, pág. 3).

Además, el Fondo Monetario Internacional (FMI) recomienda que los países fortalezcan su capacidad de análisis del desempeño mediante modelos presupuestales basados en resultados,

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

sistemas contables por acumulación (*accrual accounting*) y tableros de control fiscal integrados (Fondo Monetario Internacional, 2020, págs. 20-34).

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en entidades públicas como la DIAN exige una articulación normativa rigurosa que garantice coherencia entre la planeación estratégica, la ejecución presupuestal y el control financiero. En este marco, el *Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público —Decreto 1068 de 2015—* representa un instrumento jurídico esencial, pues consolida las disposiciones que rigen el presupuesto nacional, la contabilidad pública, la tesorería y la gestión financiera estatal. Este decreto, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, establece que “el sistema contable público debe reflejar la situación financiera real, asegurar la uniformidad en el registro de operaciones y fortalecer la transparencia del gasto público” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015, pág. 21). Su estructura normativa permite vincular las funciones recaudadora y pagadora con el sistema contable integrado, articulando procesos como la validación de compromisos, la conciliación bancaria, el devengo contable y la rendición fiscal ante la Contaduría General de la Nación (CGN). En coherencia con el modelo BSC, el Decreto 1068 habilita técnicamente la construcción de tableros institucionales alineados a resultados, sostenibilidad y gobierno por desempeño. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015).

El papel estratégico de las administraciones tributarias

Más allá de su rol recaudador, las administraciones tributarias desempeñan una función estratégica en la formulación de políticas públicas sostenibles. Según Schick (1998), una gestión fiscal moderna requiere “la integración del presupuesto, la planificación, la contabilidad y la evaluación en un solo marco de gestión del desempeño” (Schick, 1998, págs. 6-8).

El uso de indicadores específicos en áreas como cumplimiento tributario, litigios, gestión de cartera, servicio al ciudadano y eficiencia recaudadora es fundamental para una administración moderna como la DIAN. Estos datos permiten evaluar tendencias, establecer alertas tempranas y fundamentar decisiones basadas en evidencia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

En concordancia con lo anterior, a continuación, se presentan algunos términos importantes relacionados con el papel estratégico de la administración tributaria en Colombia, esto en aras de brindar un mayor contexto acerca de algunos de los principales términos relacionados con la medición del desempeño financiero público.

Término	Definición	Fuente
Desempeño financiero público	Capacidad de una entidad estatal para administrar recursos de forma eficaz, eficiente, transparente y orientada a resultados.	(Contaduría General de la Nación, 2023, pág. 8)
Sostenibilidad fiscal	Capacidad del Estado para cubrir sus obligaciones presentes y futuras sin comprometer su estabilidad macroeconómica.	(Fondo Monetario Internacional, 2020, pág. 28)
IDF (Índice de Desempeño Fiscal)	Herramienta del DNP que mide la gestión financiera de entes territoriales considerando ahorro, endeudamiento y ejecución del gasto.	(Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023, pág. 8)
Acumulación contable (accrual)	Método contable que registra ingresos y gastos cuando se devengan, no cuando se cobran o pagan.	(Fondo Monetario Internacional, 2020, pág. 28)
Gestión basada en resultados	Modelo de administración pública que asigna recursos según metas verificables y mide el cumplimiento mediante indicadores.	(Banco interamericano de desarrollo BID, 2013)
Recaudo neto tributario	Ingresos fiscales recaudados por la administración tributaria, descontando devoluciones y exenciones.	(Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), 2024)
Eficiencia recaudadora	Relación entre el total de tributos recaudados y el costo operativo de su administración.	(OECD, 2019, pág. 11)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Transparencia fiscal	Grado en que la información sobre las finanzas públicas está disponible, es comprensible y permite rendición de cuentas.	(Schick, 1998)
----------------------	--	----------------

Tabla 2 Principales conceptos relacionados con el desempeño financiero público. Fuente: Elaboración Propia.

Sostenibilidad fiscal y uso eficiente de recursos

Esta perspectiva está relacionada con ejecución presupuestal, endeudamiento, recaudación tributaria y eficiencia fiscal, así como con la forma en la cual son gestionados de los recursos disponibles a efectos de lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

En este sentido y, abordando el uso eficiente de los recursos no solamente desde la perspectiva de la generación de mayores niveles de recaudo e incremento de los ingresos, sino principalmente desde la perspectiva del gasto, se hace preponderante el hecho de realizar un monitoreo constante de la manera en la cual se están aplicando los recursos disponibles, determinando si se están usando de la manera más eficiente, o, por el contrario, puede optimizarse su uso buscando alternativas que permitan generar mayores niveles de valor agregado a la entidad en el desempeño de sus objetivo misional.

Perspectivas estratégicas del BSC en entidades públicas

A continuación, se muestra un breve resumen de las cuatro perspectivas abordadas en apartes anteriores, definiéndolas brevemente.

Perspectiva	Definición operativa ampliada	Conceptos clave	Autor/Fuente
--------------------	--------------------------------------	------------------------	---------------------

APA

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Ciudadanía y grupos de interés	Evalúa la legitimidad, confianza, percepción del valor público y satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional	Valor público, confianza institucional, percepción ciudadana, accountability, participación social	(Higuera Sacristán, 2016)
Procesos internos clave	Mide la eficiencia, trazabilidad, control, articulación interinstitucional, y calidad en la ejecución de procesos administrativos, fiscales y operativos	Eficiencia operativa, trazabilidad, control interno, gestión por procesos, interoperabilidad, calidad de servicio	(Delgado, 2023)
Aprendizaje institucional	Analiza el desarrollo de capacidades técnicas, formación continua, innovación, infraestructura digital y fortalecimiento de la cultura organizacional y del capital humano	Gestión del conocimiento, cultura organizacional, infraestructura TIC, formación, liderazgo institucional, aprendizaje organizacional	(DAFP, 2022)
Gestión financiera pública	La gestión financiera pública implica evaluar la sostenibilidad fiscal, el desempeño financiero, la calidad del gasto y la planeación presupuestal estratégica, integrando herramientas de análisis que fortalezcan la disciplina fiscal y la eficiencia del gasto público.	Sostenibilidad, desempeño fiscal, eficiencia del gasto, presupuesto basado en resultados, indicadores financieros, disciplina fiscal, planeación plurianual	(Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2020)

Tabla 3 Perspectivas Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.

Desempeño financiero en el sector público

El desempeño financiero público representa la capacidad de las entidades estatales para gestionar recursos de forma eficiente, equitativa, transparente y orientada a resultados. En administraciones tributarias como la DIAN, esto se traduce en calidad recaudadora, sostenibilidad fiscal y credibilidad institucional.

La Contaduría General de la Nación (CGN, 2023) define este desempeño como “el estado de situación financiera debe reflejar de forma razonable la situación patrimonial, los flujos de efectivo y los resultados de gestión pública.” (p. 3) Contaduría General de la Nación. (2023). *Marco Normativo para Entidades de Gobierno*. Es así como, el desempeño financiero de un ente contable público está directamente relacionado con los resultados económicos mostrados en sus estados financieros. (Contaduría General de la Nación, 2023).

La gestión financiera pública, especialmente en lo relacionado con la administración tributaria, tiene una enorme relevancia para el desempeño fiscal de la nación y la ejecución de planes y programas de gobierno. Según la OCDE, una administración tributaria moderna debe orientarse a garantizar ingresos sostenibles, facilitar el cumplimiento voluntario, reducir los costos asociados al cumplimiento y promover una cultura de legalidad fiscal como parte integral de la relación entre ciudadanos y gobierno. (OECD, 2021, págs. 9-13).

De igual modo y, en consonancia con lo anterior, el Fondo Monetario Internacional (FMI) recomienda que los países adopten modelos contables por acumulación (*accrual accounting*) y tableros de desempeño integrados, afirmando que la consolidación fiscal requiere marcos contables robustos, planificación presupuestal basada en resultados y transparencia operativa. (Fondo Monetario Internacional, 2018).

Castro Peñuela (2021), en su estudio sobre herramientas de fiscalización tributaria de la DIAN, concluye que “la eficiencia tributaria no depende solo del volumen recaudado, sino del uso inteligente de indicadores que vinculen cumplimiento, litigios, fiscalización y servicio al ciudadano.” (p. 35). Es así como, se refuerza la idea de que, la gestión financiera pública en el caso

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

de la Dirección de impuestos y aduanas nacionales no solamente depende y debe estar enfocado en el aumento del recaudo tributario, sino también debe ser de otros factores transversales que, vistos como un todo, pueden tener un impacto importante en el comportamiento financiero de la institución. (Castro Peñuela, I.D., 2021, pág. 35).

Por otro lado, y, en concordancia con lo anterior, podemos ver que, en Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2023) ha desarrollado el Índice de Desempeño Fiscal Territorial (IDF), utilizado para medir ahorro, endeudamiento y eficiencia presupuestal. Lo anterior, evidencia la importancia de realizar un monitoreo permanente de las principales variables de desempeño institucional en el sector público y muestra que, cada vez cobra más relevancia la medición de desempeño a través de diversos indicadores que permitan evidenciar, la salud financiera de las organizaciones. (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023).

Orjuela, Osorio y Patiño (2020), en una revisión bibliográfica sobre el Balanced Scorecard, destacan que su aplicación en el sector público exige adaptar los indicadores tradicionales hacia objetivos misionales y resultados sociales, más allá de la rentabilidad financiera. Esta perspectiva se articula con la necesidad de integrar el Balanced Scorecard (BSC) de manera estratégica en entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), donde el enfoque ha privilegiado el logro de metas misionales —como el recaudo tributario—, dejando en segundo plano la evaluación rigurosa de áreas de apoyo. No obstante, estas áreas cumplen funciones críticas que deben ser valoradas con igual exigencia para garantizar la eficacia institucional. (Orjuela, J.A., Osorio, J.A., & Patiño, Y.D., 2020).

Indicadores financieros aplicados al sector público colombiano

Como parte de un esfuerzo por contextualizar de manera adecuada algunas de las principales variables críticas para tener en cuenta al momento de realizar la medición del desempeño financiero de las organizaciones del sector público para nuestro caso particular, a continuación de enunciaron algunos de los principales indicadores financieros a aplicar dentro de la perspectiva del Balanced Scorecard.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Indicador / Concepto	Definición técnica ampliada	Fuente
ROA (Return on Assets) Retorno sobre activos.	Rentabilidad generada sobre activos utilizados. Fórmula: Utilidad neta / Activo total.	(Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D., 2019)
ROE (Return on Equity) Retorno sobre el patrimonio.	Mide el rendimiento sobre el patrimonio neto. Fórmula: Utilidad neta / Patrimonio.	(Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D., 2019)
EBITDA	El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) representa el flujo operativo antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador permite evaluar la rentabilidad real de una organización sin considerar elementos contables o financieros no operativos, lo que lo convierte en una herramienta clave para el análisis del desempeño económico en contextos empresariales y fiscales.	(Tapia, G. N, 2020)
Margen operativo	El margen operativo indica cuánto beneficio operativo genera una empresa por cada unidad monetaria de ventas. Se calcula dividiendo la utilidad operativa entre los ingresos totales.	(ContabilidadFinanzas.com, 2023)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Capital de trabajo neto	El capital de trabajo neto indica el nivel de liquidez operativa de una organización, al comparar sus activos disponibles a corto plazo con sus obligaciones inmediatas. Un valor positivo sugiere capacidad para operar sin sobresaltos financieros.	(EmprendeFx.com, 2023)
Solvencia	Capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones financieras de largo plazo.	(Contaduría General de la Nación, 2023)
Liquidez corriente	La liquidez corriente permite evaluar si una empresa puede cubrir sus obligaciones inmediatas con sus activos líquidos.	(ContabilidadFinanzas.com, 2023)
Razón rápida (Prueba ácida)	La prueba ácida es un indicador financiero que evalúa la liquidez inmediata de una empresa, excluyendo activos menos líquidos como los inventarios. Su fórmula se basa en restar los inventarios del activo corriente y dividir el resultado entre el pasivo corriente	(Valortis.co)
Índice de endeudamiento	El índice de endeudamiento refleja qué parte de los activos de una entidad ha sido financiada mediante pasivos, lo que permite analizar su estructura financiera y nivel de riesgo frente a terceros	(Economipedia.com, 2021)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Apalancamiento	El grado de apalancamiento financiero refleja la proporción de deuda que una organización utiliza respecto a su capital propio, lo que permite evaluar su nivel de riesgo financiero y dependencia externa.	(Economipedia.com, 2024)
Índice de Desempeño Fiscal (IDF)	El IDF es una herramienta del DNP que permite medir el desempeño financiero de los entes territoriales, considerando su eficiencia administrativa, sostenibilidad presupuestal, esfuerzo fiscal y capacidad de pago.	(Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2022)
Rentabilidad institucional ajustada	La rentabilidad institucional ajustada permite evaluar el desempeño financiero de una entidad pública, relacionando el excedente operacional con el presupuesto ejecutado, y ajustando el análisis según el nivel de riesgo y eficiencia en la gestión.	(Faster Capital.com, 2025)
Rotación de activos	La rotación de activos permite evaluar cuántas veces una organización convierte sus activos en ingresos durante un período determinado, lo que refleja su eficiencia en el uso de recursos disponibles.	(Gerencie.com, 2023)
Rotación de inventarios	Este indicador financiero permite conocer la frecuencia con la que una empresa convierte su inventario en ventas. Una rotación alta sugiere	(Aprende Logística.com, 2023)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

	eficiencia operativa, mientras que una baja puede indicar acumulación innecesaria de stock.	
Días de cartera (DSO)	El DSO refleja el número de días que transcurren entre la venta a crédito y el cobro efectivo. Es clave para evaluar la eficiencia en la gestión de cartera y el impacto sobre el flujo de caja.	(Gerencie.com, 2022)
Veces que se ha ganado interés	Este indicador permite evaluar la solvencia financiera de una entidad, al mostrar cuántas veces sus utilidades operativas alcanzan para cubrir los intereses de deuda. Es clave para inversionistas y entidades crediticias.	(ContabilidadFinanzas.com, 2023)
Medida de intervalo defensivo	Este indicador permite evaluar la autonomía operativa de corto plazo de una organización, expresada en días, considerando únicamente sus activos líquidos disponibles frente a sus gastos diarios promedio.	(ContabilizarRenting.com, 2022)
Rentabilidad Dupont	El modelo DuPont permite analizar el ROE en profundidad, al dividirlo en tres componentes: margen neto, rotación de activos y apalancamiento financiero. Esta descomposición facilita identificar las fuentes reales de rentabilidad y los riesgos asociados al uso de deuda.	(Estudyando.com, 2025)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

EVA económico agregado)	(Valor	El EVA permite evaluar si una empresa ha generado rentabilidad superior al costo de oportunidad de los recursos invertidos. Es clave para decisiones estratégicas y para alinear los intereses de la gerencia con los accionistas.	(ContabilidadParaTodos.com, 2023)
Flujo de caja operativo	caja	Este indicador permite conocer el efectivo neto que una empresa genera exclusivamente por sus operaciones habituales, sin considerar ingresos financieros ni desembolsos por inversión. Es esencial para evaluar la sostenibilidad operativa y la liquidez real del negocio.	(Economipedia.com, 2024)
Tasa de crecimiento sostenible	de	Este indicador permite estimar el crecimiento máximo que una empresa puede sostener con recursos propios, sin comprometer su estabilidad financiera ni depender de deuda adicional. Es útil para establecer metas realistas de expansión alineadas con la rentabilidad y política de dividendos.	(HistoriaDeLaEmpresa.com, 2024)
Razón de deuda a largo plazo	de	Este indicador permite evaluar la estructura financiera de largo plazo de una empresa, mostrando qué parte de su capital proviene de deuda con vencimiento superior a un año. Es útil para analizar la solvencia y el nivel de apalancamiento estructural.	(Uninversor.com, 2024)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Tabla 4 Principales conceptos financieros aplicables al sector público. Fuente: Elaboración Propia.

El anterior cuadro no es restrictivo, pues dependiendo de las necesidades de cada una de las entidades que opten por la aplicación del Balanced Scorecard, se pueden establecer nuevos indicadores que permitan tener un panorama adecuado de las necesidades de la entidad, los principales inductores de valor y su relación con la generación de valor público, entendiendo la particularidad de cada ente público, su naturaleza y funciones, factores que determinan las variables a monitorear a través de la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (BSC).

Herramientas tecnológicas aplicadas al Balanced Scorecard en el sector público

La implementación del Balanced Scorecard en entidades públicas requiere herramientas que permitan transformar planes estratégicos en tableros operativos, visuales y dinámicos. Entre las más relevantes se encuentra Power BI Desktop, plataforma desarrollada por Microsoft que permite integrar datos, construir indicadores y generar seguimiento institucional en tiempo real.

Según ConsultBI (2023), Power BI se ha consolidado como una herramienta clave en inteligencia empresarial, al permitir la creación de cuadros de mando integrales que sintetizan grandes volúmenes de información y alinean métricas con objetivos estratégicos. (ConsultBI, 2023).

En Colombia, Power BI ha sido adoptado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la DIAN, gobernaciones y entidades territoriales como instrumento de visualización de indicadores misionales, cumplimiento del Plan de Desarrollo, trazabilidad de recursos y gestión basada en resultados.

Cárdenas (2024), en su análisis de la Gobernación de Cundinamarca, concluye que el “Power BI permitió consolidar datos institucionales desde diversos sistemas, generar tableros visuales por dependencia, y facilitar la toma de decisiones intersectoriales.” (Cárdenas, Y, 2024, pág. 29).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Según Guerrero Velasco (2023), los tableros Power BI permiten representar estratégicamente las metas institucionales mediante perspectivas, responsables y alertas en tiempo real, lo que fortalece la toma de decisiones intersectoriales en el Fondo Colombia en Paz. Esta funcionalidad se complementa con el componente Balanced Scorecard Visual, el cual —según Microsoft Power BI (2018)— facilita la trazabilidad de metas estratégicas, planes institucionales y responsables operativos mediante visualizaciones dinámicas y conectadas a fuentes de datos en tiempo real. (Guerrero Velasco, M. N., & Rodríguez Molano, J. I., 2023) (Microsoft, 2018).

Es así como, se evidencia que el Balanced Scorecard se constituye en una herramienta esencial para el monitoreo del avance de las organizaciones en la consecución de sus objetivos, permitiendo establecer medidas correctivas en caso de que se detecten variaciones significativas en los resultados monitoreados en comparación con los planes y/o presupuestos establecidos por la entidad, determinando las causales de dichas variaciones, permitiendo corregir el curso de acción o reforzándolo si los resultados evidenciados son favorables.

Además, existen otras herramientas complementarias que han sido utilizadas en gobiernos locales y entidades estatales:

- **Pensem:** software colombiano especializado en seguimiento estratégico.
- **QuickScore:** automatiza tableros institucionales con lógica BSC y auditoría integrada.
- **GRCTools:** vincula gestión estratégica con funciones de control y cumplimiento normativo.

Desde una perspectiva institucional, la DIAN reconoce que la implementación efectiva de herramientas como Power BI y el Balanced Scorecard depende no solo de la plataforma tecnológica, sino del ecosistema organizacional que permita traducir datos en decisiones estratégicas. Esto incluye la disponibilidad de talento humano especializado, infraestructura tecnológica adecuada y alineación con los objetivos misionales de la entidad. (U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, 2023).

Herramientas tecnológicas para el seguimiento del Balanced Scorecard público

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

En el siguiente cuadro resumen, se muestran las principales herramientas informáticas utilizadas para la implementación del balanced Scorecard en Colombia, junto con su funcionalidad principal.

Herramienta	Funcionalidad principal	técnica	Conceptos asociados	clave	Fuente APA	Página
Power Desktop	Como herramienta de Business Intelligence, Power BI Desktop consolida de datos operativos y estratégicos en tableros visuales, permitiendo a las entidades públicas y privadas monitorear KPIs, aplicar filtros dinámicos, y tomar decisiones basadas en evidencia actualizada.	de	Visualización de indicadores, trazabilidad, automatización, Business Intelligence	de	(Microsoft Corporation, 2023)	
Balanced Scorecard Visual	El BSC Visual es una herramienta de gestión que traduce la estrategia institucional en tableros interactivos, donde cada objetivo se vincula con indicadores, responsables y alertas. Su implementación permite evaluar el cumplimiento de metas, identificar desviaciones y		Perspectivas de asignación de responsabilidades, alertas estratégicas, visualización	BSC, de	(Gestión Pensemos, 2023)	

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

	aplicar medidas correctivas en tiempo real.		
QuickScore	QuickScore automatiza el seguimiento estratégico mediante tableros interactivos que integran KPI's, alertas, responsables y metas. Su arquitectura permite consolidar métricas institucionales, generar informes automáticos y alinear la operación con la estrategia organizacional.	Reportes automáticos, integración de KPI's, seguimiento estratégico	(Pino, E, 2015)
GRCTools	Gestión de riesgos institucionales, diseño de controles internos, planificación de auditoría estratégica, vinculación de gestión del riesgo con objetivos del BSC.	Control interno, auditoría estratégica, gestión del riesgo, gobernanza pública	(GRCTools, 2023)
Pensempos Software	Seguimiento estratégico institucional adaptado al contexto colombiano, alineación con MIPG, metas por dependencia, informes dinámicos con enfoque territorial.	Planeación institucional, seguimiento MIPG, contexto colombiano, metas por dependencia	(Pensempos, 2023)

Tabla 5 Principales herramientas informáticas relacionadas con el Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Sumado a lo anterior, a continuación, se referencian conceptos clave para facilitar el entendimiento de las diferentes herramientas tecnológicas con las que se dispone en el mercado para la implementación del Balanced Scorecard.

Término	Definición	Fuente
Visualización estratégica	Representación gráfica de los objetivos, indicadores clave de desempeño (KPIs) y logros institucionales, alineados con la estrategia organizacional mediante herramientas como mapas estratégicos y cuadros de mando integral.	(Canal Innova, 2024)
KPI (Key Performance Indicator)	Métrica que cuantifica el grado de cumplimiento de un objetivo específico en un marco estratégico.	(Parmenter, 2015, pág. 5)
Cuadro de mando automatizado	Un cuadro de mando automatizado es una plataforma digital que permite integrar la planificación estratégica, el seguimiento de indicadores clave (KPIs) y la evaluación del desempeño institucional en tiempo real.	(ClickUp, 2025)
Data storytelling	El <i>data storytelling</i> es una técnica que transforma datos complejos en narrativas comprensibles y atractivas, utilizando gráficos, contexto analítico y estructura narrativa para facilitar la toma de decisiones y generar impacto comunicativo.	(Merrative, 2024)
Fuente de datos	Una fuente de datos es el origen estructurado, semiestructurado o no estructurado desde el cual se extrae información para su análisis, visualización o integración en tableros de control.	(Insightsoftware, 2024)
Análisis predictivo	Técnica analítica que usa datos históricos y modelos estadísticos para estimar eventos futuros o comportamientos institucionales.	(IBM, 2020)

Tabla 6 Conceptos clave Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Como puede observarse, existen diversas herramientas tecnológicas que permiten la implementación del Balanced Scorecard, las cuales se utilizan dependiendo las necesidades de cada organización, los resultados buscados por la entidad y, por supuesto y no menos importante, el presupuesto con el que cada entidad cuenta para su ejecución.

Funciones recaudadora y pagadora de la DIAN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) cumple una doble función contable que la posiciona como pilar del equilibrio fiscal colombiano: la función recaudadora, que administra el ingreso público derivado de tributos, multas y sanciones asociadas a la aplicación de los principios consagrados en la normatividad tributaria vigente; y la función pagadora, que ejecuta los recursos asignados conforme a lo establecido en la legislación aplicable relacionada con la ejecución presupuestal de gastos.

Función recaudadora

Esta función abarca la gestión, fiscalización, control y registro de los impuestos, tasas y contribuciones nacionales. Según el *Manual de Políticas Contables – Función Recaudadora* implica el reconocimiento contable, la gestión fiscal y el seguimiento de los recursos obtenidos por concepto de impuestos, tasas y contribuciones, conforme a los lineamientos establecidos por la DIAN. (DIAN, 2025).

Las prácticas operativas incluyen:

- Automatización del recaudo y conciliación bancaria.
- Monitoreo del cumplimiento tributario por segmento económico.
- Evaluación de eficiencia en fiscalización.
- Registro y trazabilidad de devoluciones, exenciones y beneficios.
- Administración de inventarios de bienes inmuebles.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Las prácticas enunciadas antes, se explican brevemente en el siguiente cuadro resumen.

Práctica operativa	Descripción técnica y contextualizada
Automatización del recaudo y conciliación bancaria	Consiste en integrar sistemas electrónicos para la recepción de pagos tributarios (PSE, entidades financieras, billeteras digitales) con el sistema contable institucional, permitiendo conciliaciones automáticas y detección temprana de inconsistencias. Mejora la trazabilidad de ingresos y reduce los errores manuales.
Monitoreo del cumplimiento tributario por segmento económico	Se realiza mediante analítica tributaria segmentada (por sector, tamaño de empresa, ubicación geográfica), usando indicadores como tasa de cumplimiento, frecuencia de declaración, y morosidad relativa. Esta práctica permite focalizar estrategias de educación fiscal o fiscalización en segmentos con bajo cumplimiento.
Evaluación de eficiencia en fiscalización	Implica medir indicadores como cobertura de fiscalización, recupero por auditoría, índice de efectividad en acciones coercitivas y comparación costo-beneficio de operativos. Se vincula con metas de rendimiento institucional y permite justificar ajustes normativos o técnicos.
Registro y trazabilidad de devoluciones, exenciones y beneficios	Consiste en documentar, validar y monitorear los procesos de devolución de impuestos, la asignación de exenciones y beneficios tributarios (por ejemplo, sector agroindustrial o innovación) bajo criterios de transparencia, equidad y legalidad. Favorece el control y evita abusos normativos.
Administración de inventarios de bienes inmuebles	Se refiere a mantener un registro actualizado, georreferenciado y valorizado de activos inmobiliarios públicos. Implica procesos de regularización, avalúo técnico, identificación de uso estratégico, y vinculación con metas de eficiencia patrimonial (por ejemplo, arriendos, cesión o subutilización).

Tabla 7 Resumen principales practicas operacionales función recaudadora. Fuente: Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Dentro de la normatividad aplicable encontramos la resolución 239 de 2024, la cual establece los lineamientos contables para asegurar la calidad de la información financiera en entidades gubernamentales. DIAN. (2024). *Resolución 239 de 2024*. La observancia de dicha normativa es trascendental en aras de garantizar que las operaciones financieras y contables de las entidades del sector público se reconozcan y revelen adecuadamente y permitan a los usuarios de la información tener información de calidad disponible para el proceso de toma de decisiones. (DIAN, 2024).

Castro Peñuela (2021), en su estudio sobre herramientas de fiscalización tributaria, concluye que “la eficiencia tributaria no depende solo del volumen recaudado, sino del uso inteligente de indicadores que vinculen cumplimiento, litigios, fiscalización y servicio al ciudadano” (p. 35). Es así como, para el caso de la función recaudadora se han implementado indicadores de monitoreo y seguimiento que muestran como es el desempeño de la entidad en lo que tiene que ver con el cumplimiento de las metas de recaudo, específicamente el recaudo bruto y el recaudo neto, cuyas métricas y objetivos están a la fecha por definirse en el plan estratégico institucional. (Castro Peñuela, I.D., 2021, pág. 35).

Entre las actividades relevantes que se realizan en la función recaudadora encontramos la conciliación bancaria, la cual, según la Guía DIAN, se entiende como el proceso mediante el cual se verifica que los recursos recaudados por la entidad coincidan con los valores efectivamente ingresados en las cuentas bancarias del Tesoro Nacional, contrastando los extractos bancarios con los registros contables institucionales. (DIAN, 2024).

La función recaudadora, no solamente cumple las funciones relacionadas anteriormente, sino que también administra el reconocimiento contable de los bienes en dación en pago, el reconocimiento de las cuentas por cobrar por los diversos rubros administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; los ingresos por tributos, tasas, multas, sanciones, entre otros. Todo lo anterior con base en el marco normativo para entidades de gobierno y demás normativa relacionada; los cuales hacen parte de la gestión misional de la entidad; de allí su importancia estratégica para DIAN.

Función pagadora

Esta función implica el registro y ejecución del gasto institucional. Según el *Manual de Políticas Contables – Función Pagadora* “incluye el registro de las obligaciones contraídas, la programación de pagos y la presentación de informes contables ante entes de control.” (DIAN, 2025, pág. 7).

Las operaciones clave incluyen:

- Validación de compromisos y causaciones presupuestales.
- Programación de pagos conforme al SIIF Nación.
- Control de ejecución presupuestal y cierre contable.
- Reporte fiscal a la Contaduría General de la Nación (CGN).
- Administración de activos fijos e inventarios de bienes muebles.
- Comercialización de bienes muebles.

Las anteriores operaciones clave se explican de manera más amplia en el siguiente cuadro resumen.

Operación clave	Descripción técnica y contextualizada
Validación de compromisos y causaciones presupuestales	Verificación del respaldo presupuestal previo a la adquisición de bienes o servicios, y posterior registro contable del gasto causado, conforme a la clasificación por rubro, fuente de financiación y unidad ejecutora del gasto.
Programación de pagos conforme al SIIF Nación	Agendamiento de pagos utilizando el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF Nación), asegurando la consistencia entre el PAC aprobado, los compromisos registrados y la disponibilidad en cuentas oficiales del Tesoro.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Control de ejecución presupuestal y cierre contable	Monitoreo permanente del avance en la ejecución del presupuesto (por concepto, fuente y vigencia), y elaboración de estados contables para el cierre anual, según la normativa CGN y principios contables públicos.
Reporte fiscal a la Contaduría General de la Nación (CGN)	Remisión de información contable, presupuestal y patrimonial en formatos oficiales como CHIP, conforme al cronograma CGN, incluyendo los estados financieros, notas y conciliaciones presupuestales.
Administración de activos fijos e inventarios de bienes muebles	Gestión técnica de bienes muebles institucionales (identificación, codificación, valorización, baja y traslado), articulada con el sistema contable y los procesos de planeación patrimonial.
Comercialización de bienes muebles	Proceso de enajenación, venta, subasta o cesión de bienes muebles obsoletos o no utilizados, en cumplimiento de las normas de contratación pública, avalúos oficiales y criterios de eficiencia patrimonial.

Tabla 8 Resumen principales prácticas operacionales función pagadora. Fuente: Elaboración Propia.

Este proceso sigue el *Marco Normativo para Entidades de Gobierno*, expedido por la CGN, que alinea el sistema contable colombiano con estándares internacionales del sector público. (Contaduría General de la Nación, 2023).

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el ciclo pagador es un componente esencial del sistema contable público, ya que permite controlar el uso del presupuesto, identificar sobrecostos y realizar ajustes financieros oportunos, en línea con los principios de sostenibilidad fiscal establecidos por el Marco Fiscal de Mediano Plazo. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2024).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Ambas tanto la función recaudadora como la pagadora están integradas en el sistema administrativo y financiero de la entidad, y su articulación permite garantizar el equilibrio entre el ingreso y el uso del recurso público con criterios de transparencia fiscal.

La función pagadora es de vital importancia para la entidad, toda vez que ayuda a administrar el presupuesto de la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, a través de la ejecución presupuestal del gasto. De una adecuada gestión de la contabilidad del gasto depende en buena medida la disponibilidad de recursos de la entidad para la atención de los compromisos adquiridos por la entidad, necesarios para cumplir con su misionalidad. A pesar de su evidente relevancia, no ha sido tan ampliamente estudiada como la función recaudadora.

Funciones contables de la DIAN en el marco normativo colombiano

Para contextualizar brevemente el marco normativo aplicable al área financiera de la Dirección de impuestos y aduanas nacionales – DIAN, se presenta el siguiente resúmen.

Término	Definición técnica y contextualizada	Fuente
Función recaudadora	Conjunto de procesos que administra el ingreso público derivado de tributos, tasas y derechos aduaneros, garantizando trazabilidad, eficiencia y legalidad.	(DIAN, 2025, pág. 3)
Función pagadora	Actividad mediante la cual se reconocen obligaciones, se ejecutan pagos y se reporta el gasto institucional conforme a la ejecución presupuestal.	(DIAN, 2025, pág. 3)
Resolución 239 de 2024	Norma que regula las políticas contables de la DIAN, con base en el marco normativo de la Contaduría General de la Nación para entidades públicas.	(DIAN, 2024)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

Marco Normativo para Entidades de Gobierno	Régimen contable expedido por la Contaduría General de la Nación, basado en estándares internacionales IPSAS adaptados al contexto público colombiano.	(Contaduría General de la Nación, 2023)
Ejecución presupuestal	Proceso mediante el cual se materializa la utilización de recursos públicos conforme al presupuesto aprobado, articulando compromisos, causaciones y pagos.	(Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023)
Conciliación bancaria	La conciliación bancaria es el procedimiento mediante el cual se comparan los registros contables de ingresos con los valores efectivamente consignados en las cuentas bancarias oficiales, con el fin de garantizar la transparencia y la integridad financiera institucional.	(Gerencie.com, 2020)
Rendición de cuentas fiscal	Mecanismo mediante el cual las entidades públicas informan sobre el uso de recursos, gestión fiscal y cumplimiento de metas ante la ciudadanía y los entes de control.	(Congreso de Colombia, 1998, Artículo 2)
Devengo contable	Reconocimiento de ingresos y gastos en el momento en que ocurren, independientemente de su cobro o pago, conforme al principio de causación.	(Contaduría General de la Nación, 2023)
Documento soporte DSNO	Comprobante fiscal exigido en adquisiciones con no obligados a facturar, necesario para la deducción de costos y gastos en renta.	(DIAN, 2025)
Sistema de Información CHIP	Plataforma oficial para la rendición de cuentas contables, presupuestales y patrimoniales ante la CGN, utilizada por todas las entidades públicas.	(Contaduría General de la Nación, 2023)

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Factura electrónica validada	Comprobante fiscal digital que debe ser generado, firmado y transmitido a la DIAN, con validación previa para efectos tributarios.	(DIAN, 2025)
Anticipo tributario	Pago parcial adelantado del impuesto estimado, regulado por el artículo 589 del Estatuto Tributario, sujeto a correcciones y sanciones.	(DIAN, 2025)
Impuesto de timbre nacional	Gravamen sobre actos, contratos y documentos, aplicable incluso en contratos con vigencias futuras según Decreto Legislativo 0175 de 2025.	(DIAN, 2025)
Sistema de Facturación Electrónica	Conjunto de normas, plataformas y validaciones que regulan la emisión, transmisión y aceptación de facturas electrónicas en Colombia.	(DIAN, 2025)

Tabla 9 Principales conceptos clave relacionados con la función recaudadora y pagadora. Fuente: Elaboración Propia.

Aplicación regional del Balanced Scorecard en América Latina

El uso del Balanced Scorecard en el sector público latinoamericano ha evolucionado como respuesta a la necesidad de vincular la planeación institucional con los sistemas de gestión por resultados, en contextos de creciente demanda ciudadana, presión fiscal y exigencia de transparencia. Diversos gobiernos e instituciones han adaptado esta herramienta estratégica para evaluar la ejecución de políticas públicas, el desempeño financiero territorial y la articulación de objetivos nacionales con metas operativas.

Tal como lo documenta la CEPAL (2005), “el BSC ha sido incorporado progresivamente en programas de modernización estatal, especialmente en ámbitos municipales, previsionales y tributarios”. (ILPES & CEPAL, 2005, pág. 6).

Implementación del Balanced Scorecard en América Latina

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

No es posible hablar de la importancia del Balanced Scorecard en Colombia, sin hacer una breve mirada al contexto latinoamericano, en relación con su implementación, la cual se relaciona y explica brevemente a continuación.

País	Institución responsable	Aplicación del BSC	Enfoque del Enfoque estratégico	Fuente
Chile	Instituto de Normalización Previsional (INP)	Gestión de Gestión previsional control institucional	Transparencia, y monitoreo de logros y mejora continua	(CEPAL, 2005)
Nicaragua	Gobiernos locales y municipios	Gestión municipal y vinculación territorial	Articulación con planes nacionales y participación social	(CEPAL, 2005)
Colombia	DIAN, DNP, Gobernaciones	Planeación estratégica, visualización con Power BI	Articulación PEI– POAI–MIPG y trazabilidad fiscal	(DIAN, 2024) (Departamento Nacional de Planeación, 2023)
México	Secretaría de Hacienda y entidades subnacionales	de Seguimiento y presupuestal y evaluación institucional	Indicadores de desempeño vinculados a resultados	(Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023)
Argentina	Gobiernos locales y entes descentralizados	Servicios públicos bajo lógica BSC	Equilibrio y presupuestal y satisfacción ciudadana	(Cravacuore, D, 2024)

Tabla 10 Implementación Balanced Scorecard en América Latina. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presenta un breve resumen del proceso de implementación del Balanced Scorecard en los principales países de la región:

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- **Chile:** Pionero en uso del BSC en el ámbito previsional. El INP lo adoptó para fortalecer transparencia y trazabilidad en gestión de pensiones. (CEPAL, 2005).
- **Nicaragua:** Integración del BSC en gobiernos locales como mecanismo de planeación territorial, centrado en participación comunitaria y desarrollo municipal. (CEPAL, 2005).
- **Colombia:** Uso intensivo del BSC en la DIAN, DNP y entidades territoriales, mediante tableros estratégicos construidos con Power BI. Enfoque en articulación institucional vertical y horizontal. (DIAN, 2024) (Departamento Nacional de Planeación, 2023).
- **México:** Aplicación del BSC por la Secretaría de Hacienda y gobiernos estatales en modelos de gestión por resultados e indicadores de desempeño gubernamental. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023).
- **Argentina:** Uso del BSC por entes descentralizados en servicios públicos, con énfasis en el equilibrio financiero y percepción ciudadana. (Cravacuore, D, 2024).

El Balanced Scorecard, adaptado al contexto público colombiano, permite articular de forma estratégica las dimensiones ciudadanas, administrativas, institucionales y fiscales del desempeño estatal. Su implementación mediante Power BI y su integración en entidades como la DIAN representan un avance técnico hacia la transparencia, la eficiencia y el gobierno basado en resultados.

La evolución del BSC en el sector público exige una reorientación hacia principios de legalidad, valor ciudadano y transparencia. En contextos institucionales fragmentados de América Latina, este modelo debe reconstruirse desde la lógica de lo público.

“El enfoque tradicional del BSC debe reinterpretarse en clave de gobernanza democrática, centrado en la ciudadanía como titular del valor producido por el Estado” (Cunill Grau, N, 2005, pág. 17).

Oszlak (2007) advierte que los instrumentos gerenciales deben ser insertados en marcos institucionales capaces de garantizar rendición de cuentas y articulación misional “la lógica de gestión por resultados no se sostiene sin un diseño institucional que asegure que los resultados estén orientados al interés general” (p. 54). (Oszlak, O, 2007, pág. 54).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard, adaptado al contexto público colombiano, permite articular de forma estratégica las dimensiones ciudadanas, administrativas, institucionales y fiscales del desempeño estatal. Su implementación mediante herramientas como Power BI y su integración en entidades como la DIAN representan un avance técnico hacia la transparencia, la eficiencia y el gobierno basado en resultados.

Es así como puede decirse que el Balanced Scorecard se está consolidando como una herramienta clave de control y gestión pública, en la que los ciudadanos y demás partes interesadas asumen un papel preponderante en el seguimiento y evaluación de la administración estatal. Esta participación activa en los procesos de monitoreo del uso de los recursos públicos fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad institucional. En este contexto, el BSC ha dejado de ser una herramienta exclusiva del ámbito privado para convertirse en un mecanismo estratégico de gobierno, adaptado a las realidades institucionales, normativas y fiscales de América Latina.

Este marco teórico proporciona las bases conceptuales para un análisis profundo del desempeño financiero público, el diseño de tableros institucionales estratégicos y la trazabilidad operativa conforme al marco normativo vigente.

6. Metodología

La presente investigación tendrá como objeto de estudio a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad pública del orden nacional adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, específicamente en lo que hace referencia a la información financiera de los años 2022, 2023 y 2024 asociados a la función pagadora.

Tipo de investigación

El estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y analítico. Se trata de una investigación aplicada, con diseño no experimental y longitudinal comparativo, ya que se trabaja con información histórica sin manipulación de variables, analizando el comportamiento de indicadores financieros a lo largo de tres vigencias consecutivas.

Fuentes de información

La información con base en la cual se desarrollará el estudio se obtuvo principalmente de fuentes primarias y secundarias. Lo anterior no implica que, si se hace necesario y en aras de dar un mayor alcance al proyecto, se pueda acudir a fuentes terciarias de información. Específicamente, para el caso concreto de estudio se acudirá a los estados financieros comparativos del año 2024 vs. 2023, así como de las vigencias 2023 vs. 2022 de la función pagadora, emitidos de manera consolidada por la Dirección de Gestión Corporativa y la Subdirección Financiera, con base en la información generada desde el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF Nación) y los aplicativos auxiliares que hacen parte de la gestión financiera de la entidad.

Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas empleadas para el desarrollo del estudio serán:

- Análisis documental: revisión sistemática de los estados financieros, informes técnicos y demás documentos institucionales relevantes.
- Análisis financiero: aplicación de indicadores clave de desempeño agrupados en categorías de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Análisis comparativo: identificación de variaciones significativas entre vigencias, tendencias y comportamientos financieros relevantes.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

- Triangulación de fuentes: validación cruzada de la información obtenida desde diferentes sistemas y documentos institucionales.

Los instrumentos utilizados incluyen:

- Matrices de indicadores financieros: diseñadas para calcular y comparar ratios clave en cada vigencia.
- Tablas de análisis comparativo: que permitirán visualizar variaciones porcentuales y comportamientos relevantes.
- Estructura analítica de interpretación contextualizada: se aplicará un enfoque sistemático para interpretar los resultados de cada indicador, considerando su definición, comportamiento interanual, implicaciones estratégicas y pertinencia dentro del marco institucional de la DIAN.
- Registro de observaciones analíticas: donde se consignarán hallazgos, inferencias y posibles acciones de mejora.
- Herramientas de visualización dinámica: se empleará Power BI como soporte para el análisis comparativo, permitiendo integrar, modelar y representar gráficamente los datos financieros, facilitando la identificación de patrones, tendencias y alertas relevantes para la toma de decisiones.

Indicadores clave

El periodo de análisis abarca desde el año 2022 hasta el año 2024, seleccionando los siguientes indicadores clave de desempeño financiero, los cuales se consideran cruciales para el conocimiento y evaluación de la situación financiera de la entidad:

- Indicadores de liquidez: entre los cuales se encuentran el capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida.
- Indicadores de endeudamiento: entre ellos se incluyen el nivel de endeudamiento, apalancamiento financiero, endeudamiento a corto y largo plazo, razón de cobertura de intereses, entre otros.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Indicadores de rentabilidad: para este caso, los más representativos son la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio.

Los indicadores financieros mencionados anteriormente son solo de tipo enunciativo, más no restrictivo. Es decir, si se identifica la necesidad de aplicar nuevos ratios diferentes a los citados, en aras de tener un mayor nivel de comprensión de la situación financiera de la entidad, serán calculados. Por el contrario, si se establece que no es funcional ni aporta a la investigación el cálculo de alguno de ellos, será replanteada su pertinencia dentro del presente estudio.

Consideraciones analíticas y éticas

El análisis de los indicadores financieros aplicados se realizará teniendo en cuenta la particularidad de la entidad objeto de estudio, su naturaleza legal y demás factores que se consideren relevantes, en aras de poder establecer los factores claves de desempeño que puedan ser objeto de acciones de mejora, o en su defecto, identificar las fortalezas de la DIAN en lo que respecta a su desempeño financiero. El tratamiento de la información se realizará con estricta confidencialidad, respetando los principios de veracidad, trazabilidad y transparencia, garantizando la fidelidad a las fuentes oficiales y la integridad metodológica en cada etapa del proceso.

Propósito del estudio

Las conclusiones del presente estudio buscan aportar información valiosa que permita a la alta y media gerencia tomar decisiones más informadas acerca de áreas claves de desempeño de la DIAN, como lo son la eficiencia operacional, la rentabilidad y la sostenibilidad financiera, en función del fortalecimiento del cumplimiento de la misión institucional.

7. Resultados

Objetivo específico 1: Explicar el desarrollo teórico y práctico del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica aplicable a las finanzas públicas.

La gestión de las finanzas públicas ha estado históricamente dominada por enfoques contables, normativos y presupuestarios, centrados en el cumplimiento de metas fiscales y la ejecución eficiente del gasto. Sin embargo, en contextos de creciente complejidad institucional, presión ciudadana por resultados tangibles y necesidad de legitimidad democrática, se ha vuelto imperativo adoptar herramientas que permitan una gestión estratégica más integral. En este marco, el Balanced Scorecard (BSC) emerge como una metodología que trasciende la lógica tradicional del control financiero, proponiendo una arquitectura de gestión basada en la alineación estratégica, la medición multidimensional del desempeño y la retroalimentación continua.

El BSC fue desarrollado por Kaplan y Norton en 1992 como una respuesta a la miopía financiera de los sistemas de evaluación empresarial. Su propuesta se basa en la idea de que el desempeño organizacional no puede ser comprendido únicamente desde indicadores contables, sino que requiere una visión holística que integre dimensiones estratégicas, operativas y humanas.

El modelo original se estructura en cuatro perspectivas:

- **Financiera:** Evalúa la creación de valor económico, la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de recursos.
- **Clientes:** Mide la satisfacción, fidelización y percepción del valor por parte de los usuarios.
- **Procesos internos:** Analiza la eficacia, calidad y capacidad de innovación de los procesos organizacionales.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Considera el desarrollo del capital humano, la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica.

En el sector público, estas perspectivas se reinterpretan para responder a la misión institucional, los objetivos de política pública y las demandas ciudadanas. La perspectiva

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

financiera, por ejemplo, se orienta hacia la sostenibilidad fiscal y la eficiencia presupuestaria; la perspectiva de clientes se transforma en ciudadanía; y el aprendizaje organizacional se vincula con la capacidad de adaptación institucional frente a cambios normativos y sociales.

La aplicación del BSC en las finanzas públicas requiere una adaptación conceptual y operativa que reconozca las particularidades del entorno institucional. A diferencia del sector privado, donde el objetivo es la maximización del valor para los accionistas, en el sector público el propósito es la generación de valor público, entendido como el conjunto de beneficios sociales, económicos y políticos que una entidad estatal produce para la ciudadanía.

Principales adaptaciones:

- Redefinición de indicadores: Se priorizan métricas de impacto social, eficiencia administrativa, transparencia y legitimidad.
- Alineación con planes de desarrollo: El BSC se articula con los instrumentos de planificación estratégica como los planes de desarrollo, planes financieros multianuales y presupuestos por resultados.
- Participación ciudadana: Se incorporan mecanismos de consulta y evaluación participativa para validar los objetivos estratégicos.
- Gestión por resultados: El enfoque se desplaza del cumplimiento normativo hacia la obtención de resultados concretos y medibles.

Diversas entidades públicas en América Latina y el mundo han implementado el BSC con resultados significativos. A continuación se presentan ejemplos ilustrativos:

a) Ministerio de Hacienda de Chile

Implementó el BSC para monitorear el cumplimiento de metas fiscales, evaluar la eficiencia del gasto público y vincular los objetivos estratégicos del gobierno con indicadores operativos. La perspectiva financiera se complementó con indicadores de equidad territorial, percepción ciudadana sobre la gestión tributaria y capacidad institucional de respuesta ante emergencias.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

b) Departamento Nacional de Planeación de Colombia

Utilizó el BSC para articular los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo con los planes operativos de las entidades ejecutoras. Se desarrollaron tableros de control con indicadores de impacto social, eficiencia administrativa y cumplimiento normativo, lo que permitió una mejor coordinación interinstitucional y una mayor trazabilidad de los resultados.

c) Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Promovió el uso del BSC en proyectos de modernización del Estado, destacando su capacidad para fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la asignación de recursos y fomentar una cultura de evaluación.

La implementación del BSC en el sector público genera múltiples beneficios que trascienden la mejora operativa:

- **Visión estratégica compartida:** Permite que todos los niveles de la organización comprendan y se alineen con los objetivos institucionales.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Al contar con indicadores claros y trazables, se facilita la asignación eficiente de recursos y la priorización de políticas.
- **Fortalecimiento de la rendición de cuentas:** El BSC proporciona una base objetiva para evaluar el desempeño institucional y comunicar resultados a la ciudadanía.
- **Promoción de la innovación:** Al incorporar la perspectiva de aprendizaje, se estimula la mejora continua y la adaptación institucional.
- **Articulación interinstitucional:** Facilita la coordinación entre entidades públicas al establecer objetivos comunes y métricas compartidas.

A pesar de sus beneficios, la implementación del BSC en las finanzas públicas enfrenta desafíos importantes:

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Resistencia al cambio: La cultura institucional puede dificultar la adopción de enfoques estratégicos.
- Definición de indicadores relevantes: La selección de métricas adecuadas requiere un profundo conocimiento del contexto institucional y de los objetivos de política pública.
- Capacidad técnica: Es necesario contar con equipos capacitados en gestión estratégica, análisis de datos y diseño de indicadores.
- Riesgo de formalismo: Si no se vincula con decisiones reales, el BSC puede convertirse en un ejercicio burocrático sin impacto efectivo.

El Balanced Scorecard representa una evolución metodológica en la gestión de las finanzas públicas. Su enfoque estratégico, multidimensional y orientado a resultados permite superar las limitaciones de los modelos tradicionales, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y legítima. En el marco de una tesis de maestría en finanzas, el estudio del BSC ofrece una oportunidad para explorar cómo las herramientas de gestión estratégica pueden contribuir a fortalecer el Estado, mejorar la asignación de recursos y generar valor público sostenible.

Objetivo específico 2: Analizar la estructura financiera de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN entre los años 2022 y 2024.

A continuación, se presenta un diagnóstico de la estructura financiera de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para las vigencias 2022 a 2024, mostrando los aspectos más relevantes para cada uno de dichos periodos de manera comparativa, evidenciando posibles áreas de optimización en el desempeño financiero de la entidad y unas breves conclusiones y acciones de mejora para la institución, en aras de incrementar los niveles de valor agregado de la entidad.

Composición Estructural del Balance

- **Activos Totales:** Variación positiva 2024 vs. 2023 (+3,45 %), especialmente en activos corrientes (+30,66 %).

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- **Pasivos Totales:** Recuperación leve en 2024 (+1,75 %), luego de un descenso entre 2022 y 2023 (-15 %).
- **Patrimonio Institucional:** Permanece negativo, aunque mejora marginalmente en 2024 (-\$459 mil M), reflejando que aún no hay saneamiento estructural.

La DIAN mejora liquidez contable pero no logra revertir el déficit patrimonial, lo que limita su capacidad institucional de inversión a largo plazo.

Resumen de Activos, Pasivos y Patrimonio

Concepto	2022	2023	2024	Variación 2022–2024
Total Activos	\$753,54 mil M	\$745,29 mil M	\$770,97 mil M	+2,32%
Total Pasivos	\$1,42 bill.	\$1,21 bill.	\$1,23 bill.	-13,38%
Patrimonio	-\$669,95 mil M	-\$463,82 mil M	-\$459,31 mil M	Mejora relativa

Tabla 11 Resumen de Activos, Pasivos y Patrimonio. Fuente: Elaboración Propia.

Observación: Aunque los activos crecen ligeramente en 2024, el pasivo sigue siendo superior al activo, lo que mantiene el patrimonio en terreno negativo. Sin embargo, hay una **reducción del déficit patrimonial**, lo que indica una leve mejora en la estructura financiera.

Indicadores de Rentabilidad

Indicador	2022	2023	2024	Comentario
Excedente Neto	-\$122 mil M	\$59,27 mil M	\$5,25 mil M	Recuperación en 2023, caída en 2024
ROE (%)	18,22%	-12,78%	-1,14%	Volatilidad alta, aún negativo
ROA (%)	67,94%	79,16%	32,36%	Fuerte caída en 2024

Tabla 12 Indicadores de Rentabilidad. Fuente: Elaboración Propia.

Observación: El año 2023 fue el más rentable, pero en 2024 se observa una **desaceleración operativa**. El ROE mejora, pero sigue en negativo, y el ROA cae más del 50%.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Liquidez y Solvencia

Indicador	2022	2023	2024	Comentario
Razón Corriente	0,12	0,12	0,17	Mejora leve, aún crítica
Solvencia	0,53	0,62	0,63	Estabilidad
Razón de Efectivo	0,67%	0,62%	2,85%	Mejora significativa en 2024

Tabla 13 Indicadores de Liquidez y Solvencia. Fuente: Elaboración Propia.

Observación: Aunque la razón de efectivo mejora, la razón corriente sigue por debajo del mínimo aceptable, lo que refleja riesgo de liquidez.

Eficiencia Operativa

Indicador	2022	2023	2024	Comentario
EBITDA	\$611 mil M	\$808 mil M	\$329 mil M	Caída del 59% en 2024
Margen EBITDA (%)	26,42%	29,85%	11,36%	Pérdida de eficiencia
Rotación de Cartera (%)	0,44%	0,57%	0,55%	Estabilidad

Tabla 14 Indicadores de Eficiencia Operativa. Fuente: Elaboración Propia.

Observación: El EBITDA y su margen se desploman en 2024, lo que indica presión sobre la eficiencia operativa. La rotación de cartera se mantiene estable.

Conclusión Estratégica

La DIAN muestra una mejora relativa en patrimonio y liquidez, pero enfrenta desafíos en rentabilidad y eficiencia operativa. El año 2023 fue el punto más alto en desempeño financiero, mientras que 2024 refleja una necesidad urgente de control presupuestal y optimización de gastos.

Estructura Financiera: Activos, Pasivos y Patrimonio

Año	Total Activos	Total Pasivos	Patrimonio	Comentario
-----	---------------	---------------	------------	------------

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

2022	\$753,54 mil M	\$1,42 billones	-\$669,95 mil M	Patrimonio negativo, alto endeudamiento
2023	\$745,29 mil M	\$1,21 billones	-\$463,82 mil M	Mejora patrimonial, reducción de pasivos
2024	\$770,97 mil M	\$1,23 billones	-\$459,31 mil M	Activos crecen, patrimonio aún negativo

Tabla 15 Estructura Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

La DIAN mantiene una posición patrimonial negativa, aunque con una tendencia de mejora. El pasivo supera al activo en todos los años, lo que indica riesgo estructural de solvencia.

Liquidez y Solvencia

Indicador	2022	2023	2024	Interpretación
Razón Corriente	0,12	0,12	0,17	Mejora leve, pero aún crítica
Solvencia	0,53	0,62	0,63	Estabilidad, pero baja capacidad de pago
Razón de Efectivo	0,67%	0,62%	2,85%	Mejora significativa en liquidez inmediata

Tabla 16 Indicadores de Liquidez y Solvencia. Fuente: Elaboración Propia.

Aunque hay avances en liquidez (efectivo disponible), la capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo sigue siendo limitada, lo que compromete la posición financiera operativa.

Rentabilidad y Eficiencia Operativa

Indicador	2022	2023	2024	Comentario
Excedente Neto	-\$122 mil M	\$59,27 mil M	\$5,25 mil M	Recuperación en 2023, caída en 2024
ROE (%)	18,22%	-12,78%	-1,14%	Volatilidad, aún negativo
ROA (%)	67,94%	79,16%	32,36%	Fuerte caída en 2024
Margen EBITDA	26,42%	29,85%	11,36%	Pérdida de eficiencia operativa

Tabla 17 Indicadores de Rentabilidad y Eficiencia Operativa. Fuente: Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

La rentabilidad muestra una curva descendente, especialmente en 2024. El margen EBITDA y el ROA se desploman, lo que refleja presión sobre la eficiencia y generación de valor.

Endeudamiento y Riesgo Financiero

Indicador	2022	2023	2024	Comentario
Endeudamiento (%)	188,91%	162,23%	159,57%	Alto, pero en descenso
Cobertura de Intereses	6,16	3,70	4,12	Mejora en 2024, pero aún expuesta

Tabla 18 Indicadores de Endeudamiento y Riesgo Financiero. Fuente: Elaboración Propia.

Aunque el endeudamiento disminuye, sigue siendo excesivo. La cobertura de intereses mejora, lo que indica mayor capacidad para enfrentar obligaciones financieras, pero aún con vulnerabilidad.

Diagnóstico Final: Posición Financiera 2022–2024

La DIAN presenta una posición financiera frágil, pero con señales de ajuste. El patrimonio negativo, la baja liquidez y la caída en rentabilidad en 2024 son alertas claras. Sin embargo, hay mejoras en liquidez inmediata, reducción de pasivos y estabilización de algunos indicadores.

Recomendación estratégica: Fortalecer el control del gasto operativo, revisar la estructura de ingresos, y optimizar el uso de activos para mejorar el ROA. También sería clave reformular el modelo de gestión financiera para reducir el endeudamiento y recuperar rentabilidad.

Optimización del Gasto Operacional

- **Implementar control presupuestal por centros de costo:** realizar la priorización de áreas con mayores incrementos entre 2023 y 2024, propendiendo por la mejora en la eficiencia de la asignación del gasto.
- **Revisión de contratos de alto impacto económico:** renegociar condiciones y evaluar tercerizaciones de servicios de alta incidencia para la entidad, sin que se comprometa la operatividad de esta.
- **Adopción de esquemas de eficiencia energética y logística:** buscar medidas que reduzcan los costos y gastos estructurales no ligados directamente al core institucional.

Los gastos operacionales crecieron 9,25% en 2024, valor considerable que contribuyó de manera importante a la erosión del excedente del ejercicio.

Fortalecimiento de la Generación de Ingresos

- **Mejorar el proceso de generación de ingresos por rentas propias:** se considera importante verificar posibilidades de incrementar los ingresos por rentas propias y la administración de estos.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

- **Diversificar fuentes de generación de ingresos:** validar la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos a través de mecanismos alternativos, que permitan mejorar el desempeño institucional.

A pesar de crecimiento en ingresos (+7,06% en 2024), este no fue suficiente para sostener excedente operativo de la vigencia.

Gestión de Liquidez y Capital de Trabajo

- **Renegociar plazos de pago con proveedores:** cuyo objetivo es para liberar caja, buscando mejorar la disponibilidad de efectivo para atención de necesidades y compromisos tanto de corto, como de largo plazo.
- **Implementar un sistema de gestión de tesorería predictiva:** esto con la finalidad de anticipar déficits de liquidez y tomar medidas a tiempo para evitar materialización de riesgos de impago de obligaciones.
- **Fortalecer la planificación financiera multianual:** integrar escenarios de estrés con indicadores de solvencia y cobertura, que permitan anticipar posibles dificultades para la entidad.

Razón corriente aún crítica (0,17 en 2024), y capital de trabajo negativo por tercer año consecutivo, lo cual se considera un tema de alta criticidad y ser abordado con prioridad.

Reducción y Reestructuración del Endeudamiento

- **Diseñar un plan de reestructuración de deuda pública:** esto como una alternativa que permita alinear los vencimientos de las obligaciones con ciclos de ingresos.
- **Priorizar amortización de pasivos no corrientes:** buscar la disminución de la presión sobre el patrimonio.
- **Explorar mecanismos de financiación alternativos:** por ejemplo, a través de títulos de deuda institucional con respaldo fiscal.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Razón de endeudamiento superior al 150%, comprometiendo sostenibilidad institucional, es un valor muy alto y se considera pertinente tomar medidas al respecto de manera urgente.

Mejora de Indicadores Estratégicos (ROE / ROA / EBITDA)

- **Rediseñar procesos internos para elevar productividad institucional:** buscando impactar positivamente el margen operativo de la entidad.
- **Invertir en tecnología de gestión pública:** cuyo objetivo es reducir tiempos, errores y duplicidades, optimizando procesos y propendiendo por mejorar la calidad y oportunidad en la gestión de la información financiera.

Margen EBITDA cae 62% en 2024; el ROA se reduce en más de 40 puntos, disminución que es preocupante y debe mirarse con detenimiento por parte de las directivas de la entidad.

Reformulación del Modelo Financiero

- **Diseñar un nuevo enfoque de Balanced Scorecard:** herramienta de gestión estratégica que incorpore diferentes indicadores que permitan evaluar de manera permanente el desempeño financiero institucional.
- **Integrar métricas financieras al planeamiento estratégico anual:** diseño de alertas visuales para monitoreo continuo, facilitando el proceso de toma de decisiones de manera más ágil y oportuna.
- **Construcción de dashboards ejecutivos en Power BI:** buscar que se facilite el proceso de toma de decisiones en tiempo real.

Se requiere mayor alineación entre desempeño institucional y objetivos financieros a largo plazo, implementando herramientas que permitan que el proceso de toma de decisiones sea más oportuno y genere valor a la gestión pública de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Conclusión Técnica

La DIAN ha avanzado en eficiencia operativa (2023), pero enfrenta desafíos en rentabilidad institucional, solvencia patrimonial y gestión del gasto. Un enfoque estratégico debe ir más allá del recaudo tributario, integrando el control financiero como componente no misional del PEI, fortalecido con datos, tecnología y una visión institucional sostenible.

La DIAN debe adoptar medidas estratégicas que mejoren su liquidez y reestructuren el capital de trabajo para revertir los indicadores negativos que afectan su estabilidad financiera. El Balanced Scorecard debe evolucionar hacia un modelo que integre dimensiones de rentabilidad, eficiencia y gestión del riesgo. Asimismo, se requiere fortalecer la política de control presupuestal y optimización de recursos operativos para recuperar márgenes financieros y garantizar la sostenibilidad institucional. Esta investigación demuestra que, mediante el análisis técnico de indicadores clave, es posible formular propuestas que alineen la gestión financiera con los objetivos misionales del ente público.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Objetivo Específico 3: Diseñar un Balance Scorecard que permita monitorear de manera permanente y comparativa el desempeño financiero de la entidad en lo que hace referencia a la función pagadora.

A continuación, se mostrarán los cuadros de mando integrados diseñados para la función pagadora de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, por medio de los cuales se busca establecer un monitoreo permanente de las principales variables e indicadores críticos de la operación de la función pagadora.

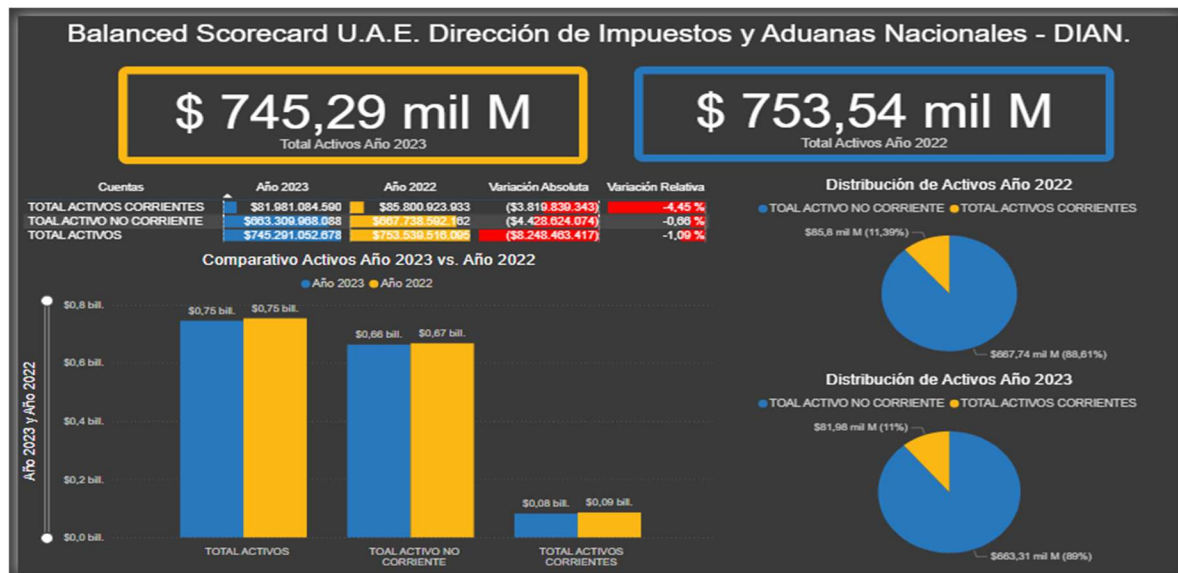


Figura 7 Total Activos Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

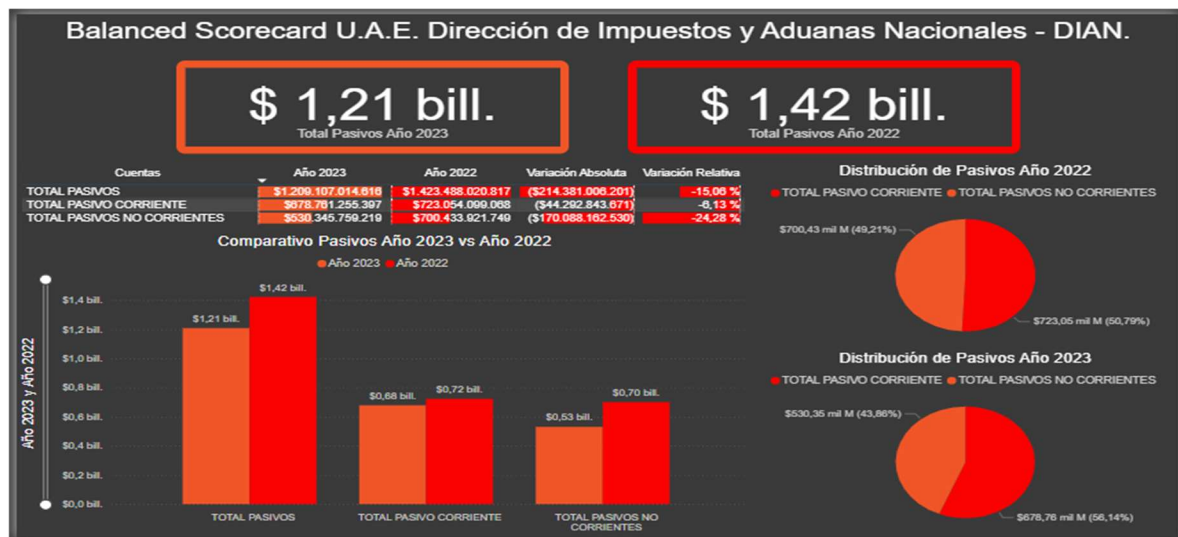


Figura 8 Total Pasivos Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

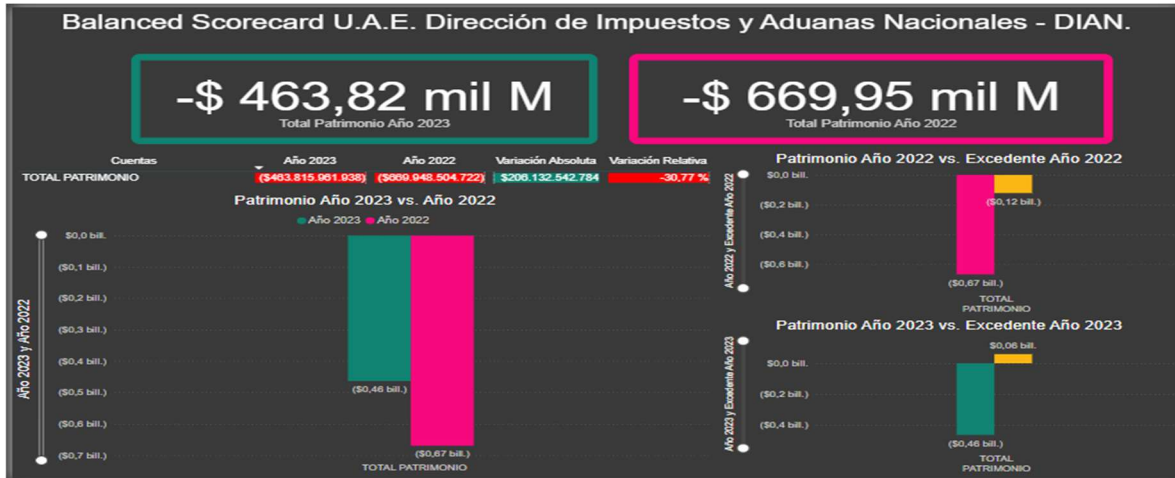


Figura 9 Total Patrimonio Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.



Figura 10 Total Excedentes Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

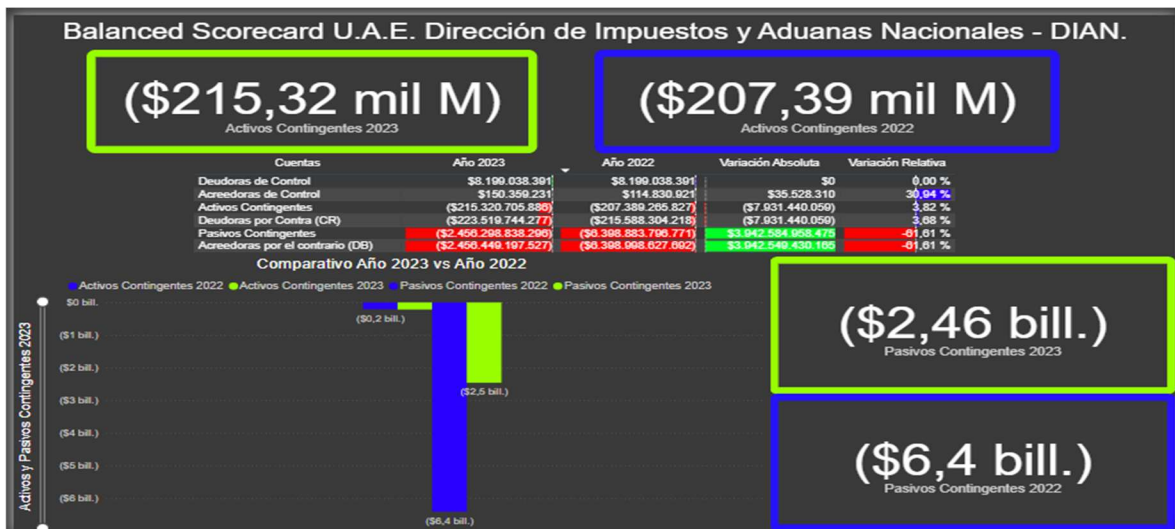


Figura 11 Total Activos Contingentes Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 12 Razón Corriente Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

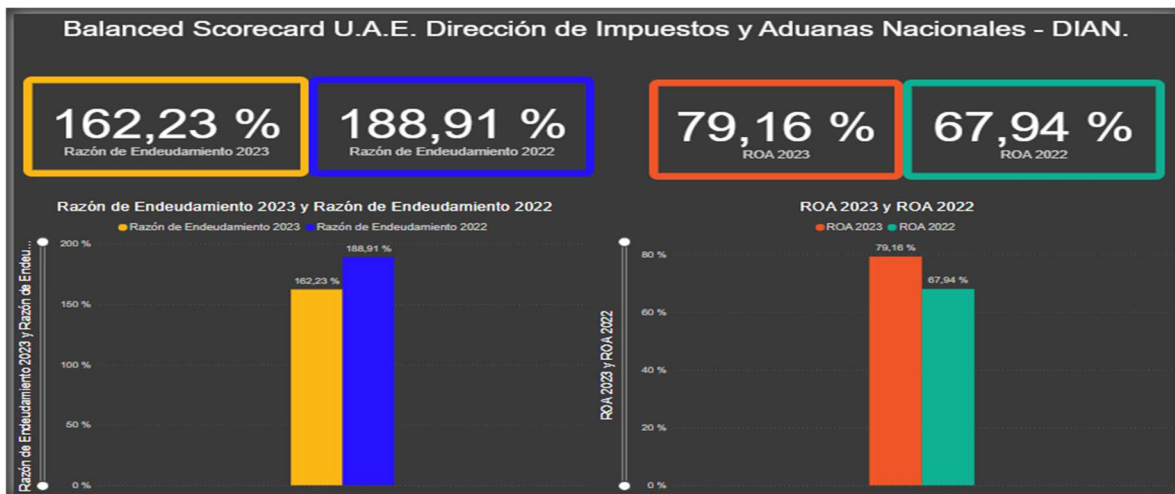


Figura 13 Razón de Endeudamiento Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

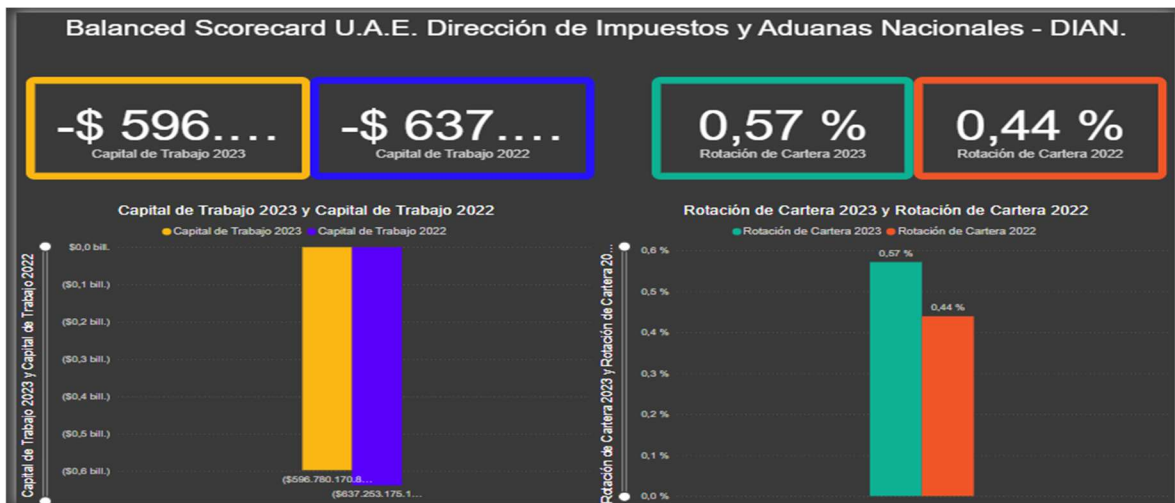


Figura 14 Capital de Trabajo Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 15 EBITDA Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

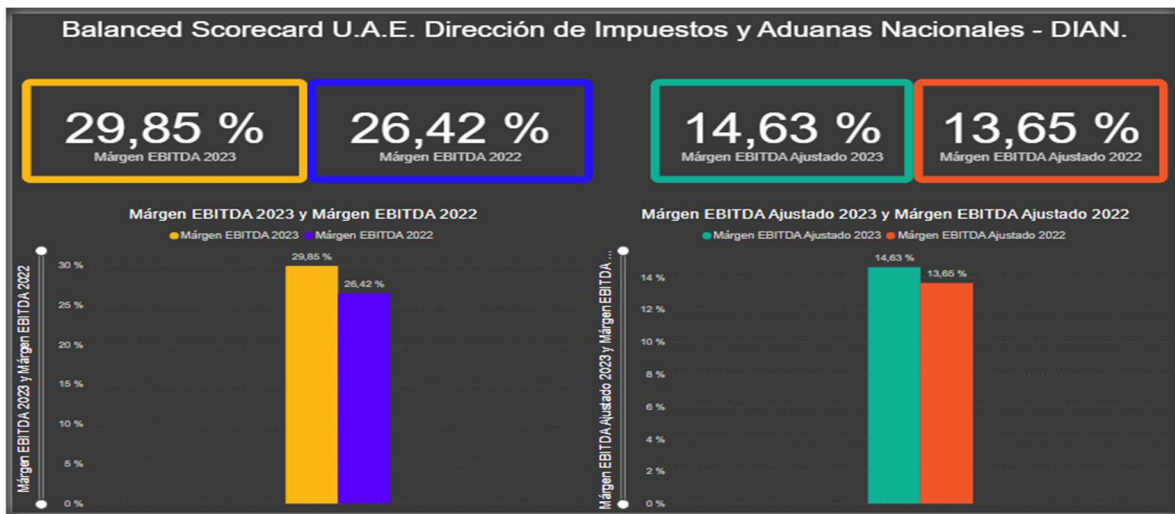


Figura 16 Márgen EBITDA Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.



Figura 17 Razón de Efectivo Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 18 Razón Cobertura de intereses Año 2023 vs. Año 2022. Elaboración Propia.

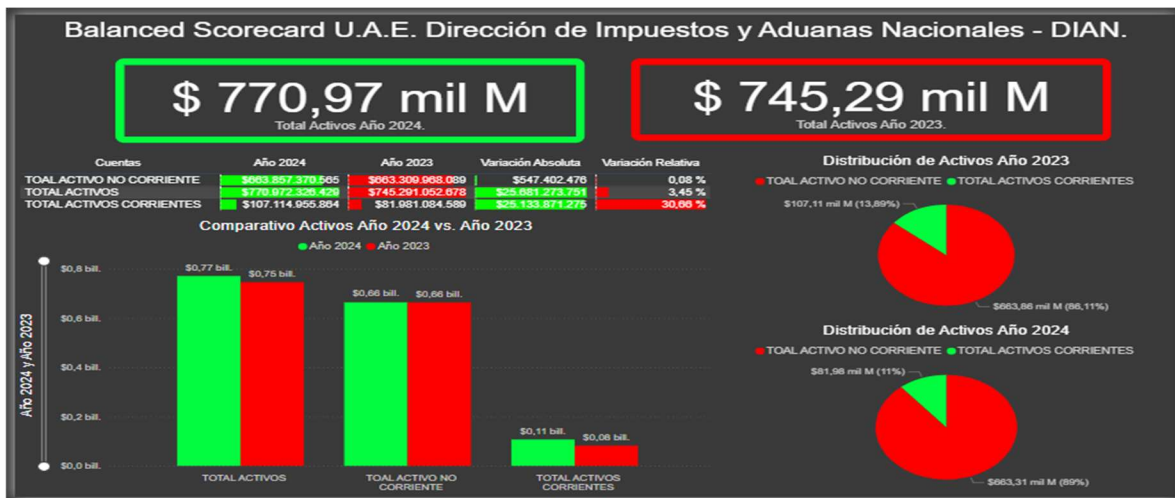


Figura 19 Total Activos Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

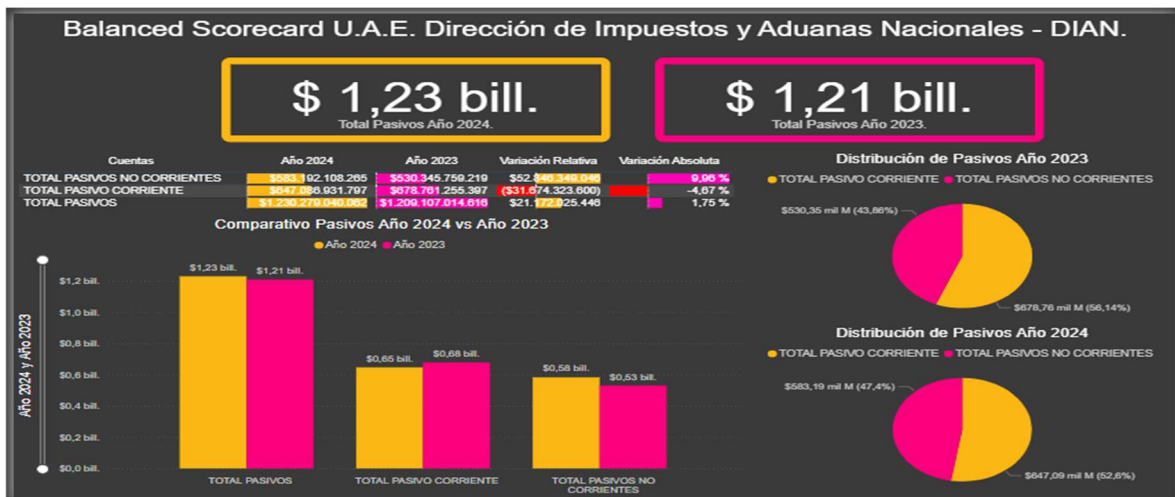


Figura 20 Total Pasivos Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

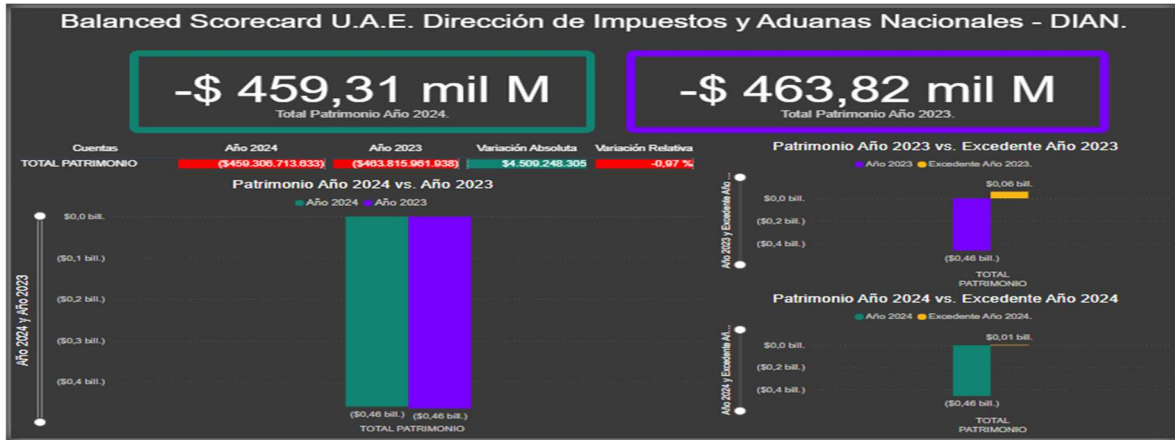


Figura 21 Total Patrimonio Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.



Figura 22 Total Excedente Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

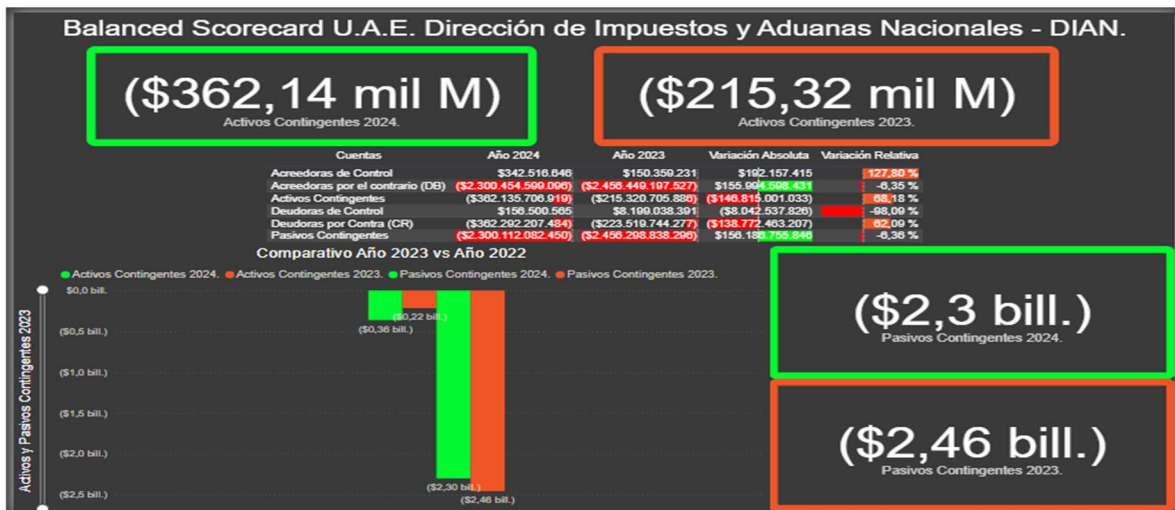


Figura 23 Total Activos Contingentes Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 24 Razón Corriente Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

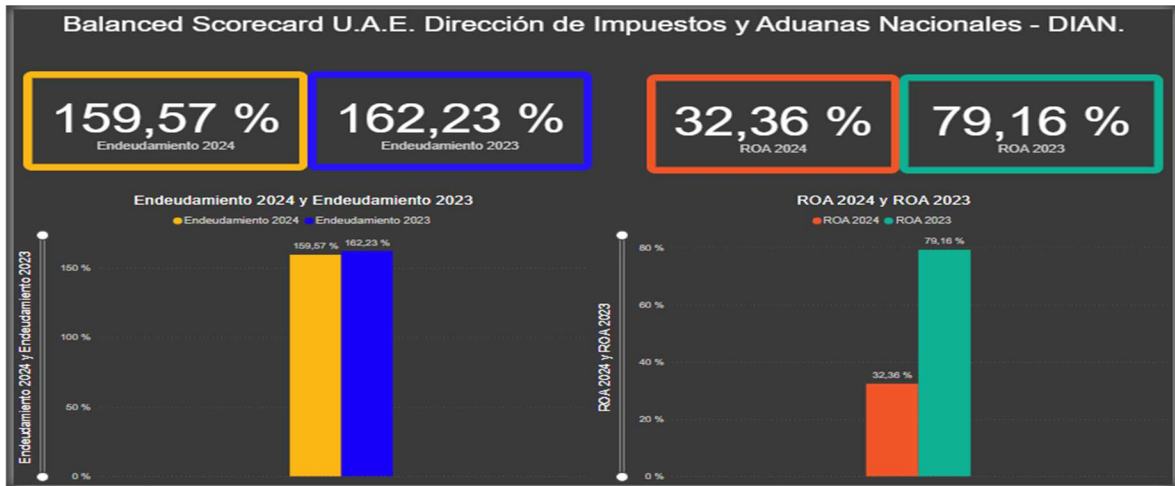


Figura 25 Razón de Endeudamiento Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

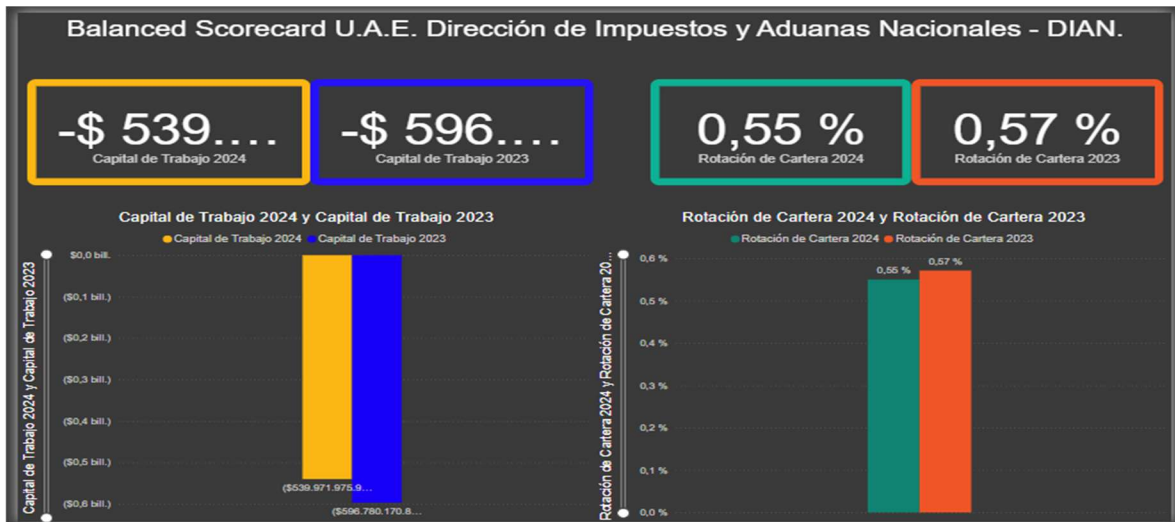


Figura 26 Capital de Trabajo Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

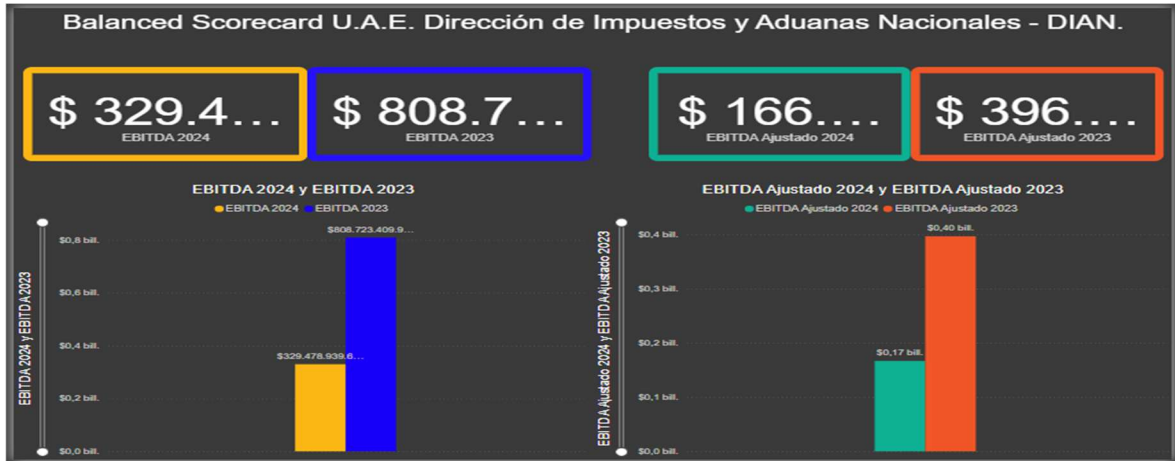


Figura 27 EBITDA Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

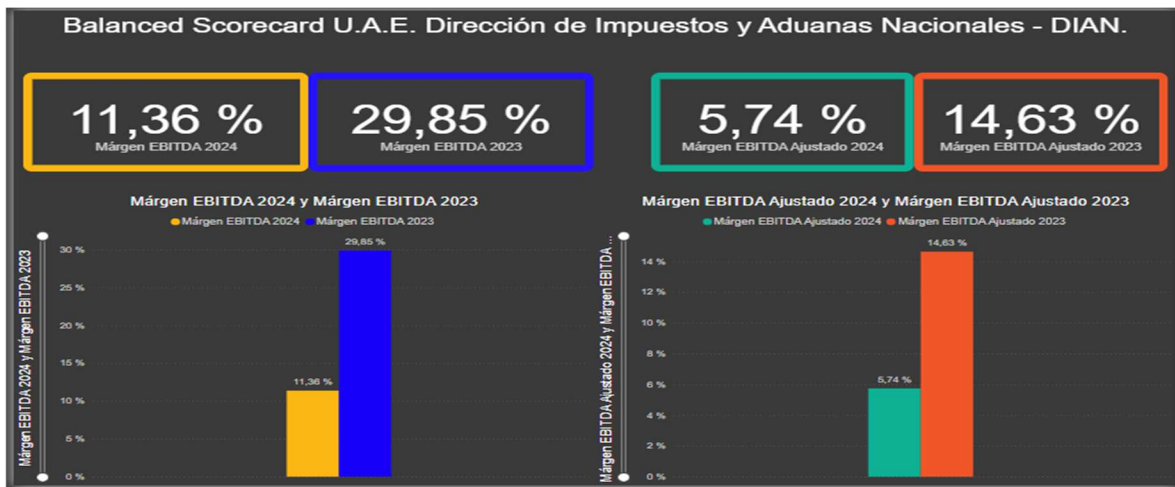


Figura 28 Márgen EBITDA Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

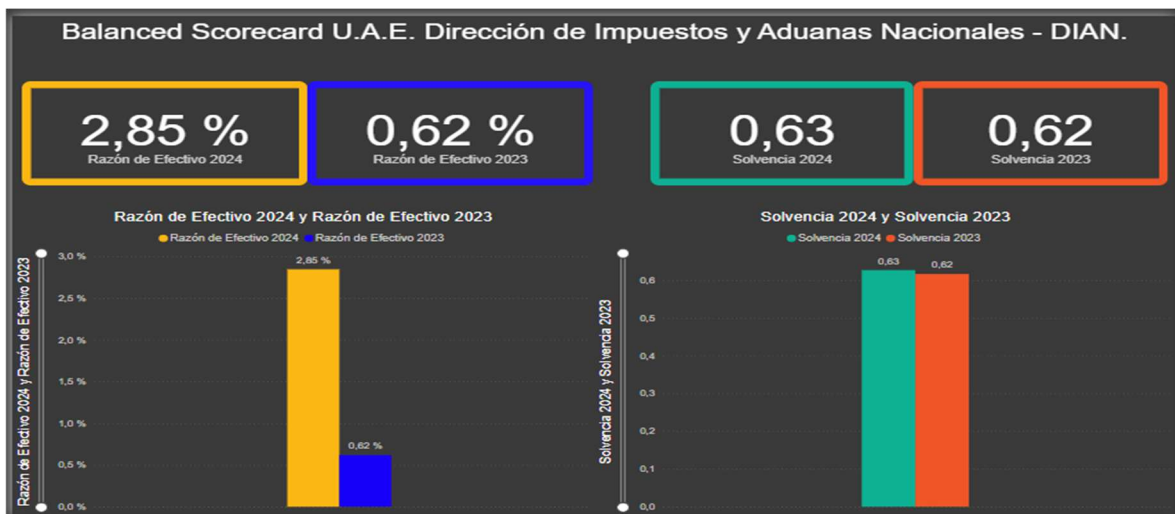


Figura 29 Razón de Efectivo Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 30 Razón Cobertura de Intereses Año 2024 vs. Año 2023. Elaboración Propia.

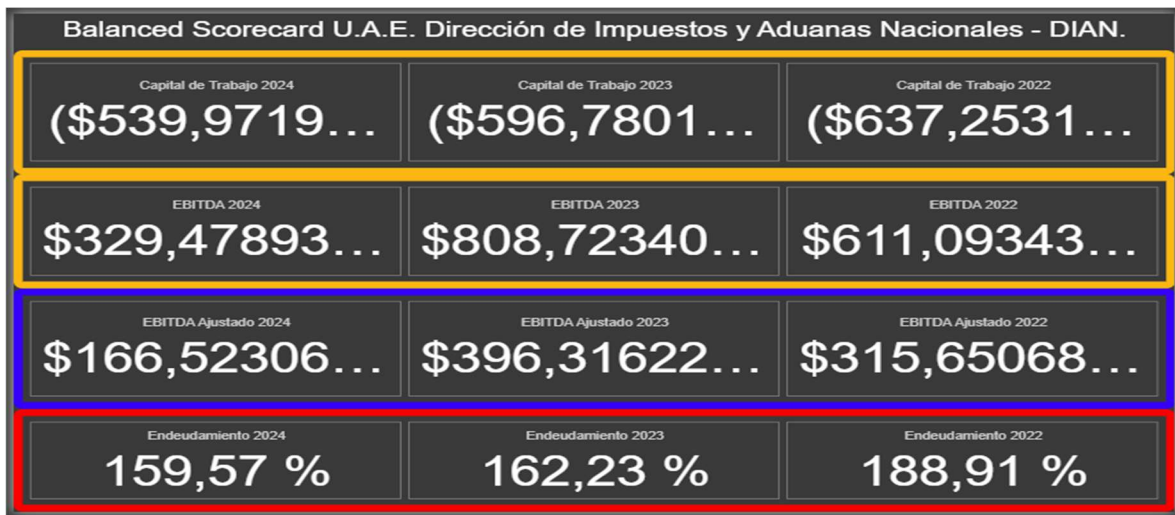


Figura 31 Resumen indicadores Año 2024 a 2022. Elaboración Propia.

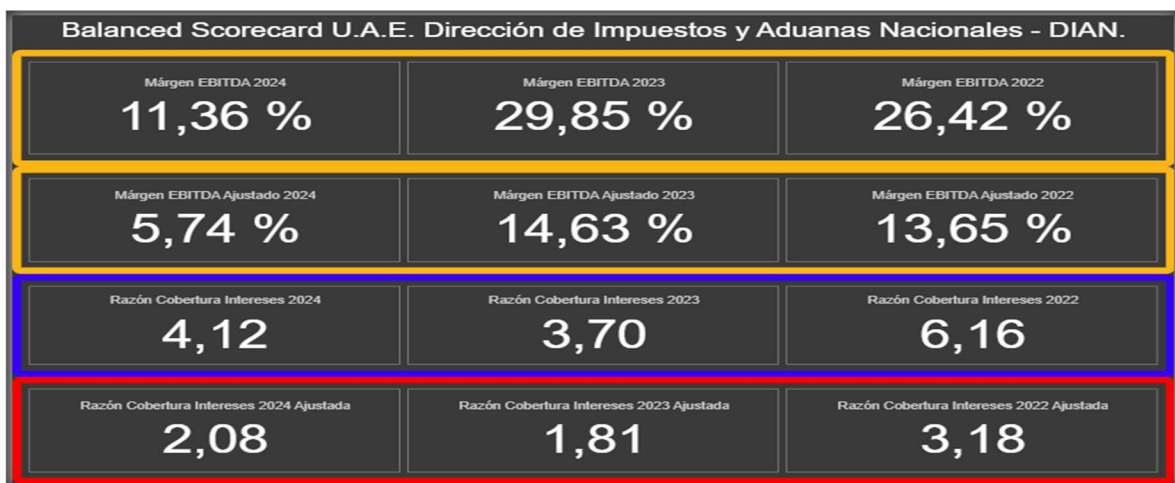


Figura 32 Resumen indicadores Año 2024 a 2022. Elaboración Propia.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.		
Razón Corriente 2024 0,17	Razón Corriente 2023 0,12	Razón Corriente 2022 0,12
Razón de Efectivo 2024 2,85 %	Razón de Efectivo 2023 0,62 %	Razón de Efectivo 2022 0,67 %
ROA 2024 32,36 %	ROA 2023 79,16 %	ROA 2022 67,94 %
ROE 2024 -1,14 %	ROE 2023 -12,78 %	ROE 2022 18,22 %

Figura 33 Resumen indicadores Año 2024 a 2022. Elaboración Propia.

Como pudo observarse en las figuras anteriores, el Balanced Scorecard diseñado para la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, permite monitorear las principales variables críticas asociadas al área administrativa y financiera, más en específico a la función pagadora, permitiendo tener un insumo de gran valor agregado y relevancia tanto estratégica como operacional, para efectos de tomar decisiones informadas por parte de las directivas de la entidad, ofreciendo una alternativa complementaria pero alineada al plan estratégico institucional y a la visión de la entidad tanto a corto, como a mediano y largo plazo. Además de lo anterior, el Balanced Scorecard contribuye a la optimización y monitoreo permanente de los recursos financieros con los que cuenta la institución, pues se considera que no solamente es relevante el recaudo, sino también la forma en que son utilizados los recursos financieros con los que cuenta la entidad; es así como el Balanced Scorecard se erige como una alternativa altamente pertinente que muestra a las directivas de la entidad, de una manera sistemática y fácil de entender, la situación financiera de la institución, mostrando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y demás factores que influyen de manera significativa en el desempeño financiero de la DIAN, permitiendo tomar medidas correctivas en los casos en donde se detecten deficiencias u oportunidades de mejora, así como reforzando aquellas áreas de desempeño financiero en donde este se considere satisfactorio. Por todo lo anterior, se considera que el Balanced Scorecard es una herramienta relevante para contribuir al mejoramiento del desempeño institucional y al logro de los objetivos organizacionales de la entidad.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Basados en el plan estratégico institucional, versión 1 para el año 2025, expedido en enero del presente año, pudimos observar que la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, viene implementando desde tiempo atrás el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica de manera transversal en la organización, sin embargo, puede observarse que el énfasis de su implementación se ha centrado principalmente en las áreas misionales de la institución, dejando relegadas a funciones de apoyo o habilitantes a un segundo plano dentro del proceso de planeación institucional.



Introducción

La Unidad Administrativa Especial - UAE Dirección de Impuestos Nacionales DIAN cuenta con un legado significativo en la implementación de modelos de planificación y gestión estratégica, evidenciando su firme compromiso con la excelencia y mejora continua de sus servicios. Este enfoque se ha consolidado a lo largo de los años con la integración efectiva de metodologías estratégicas, especialmente a través de la adopción de la disciplina de gestión y seguimiento de indicadores basada en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), entre el 2008 y el 2023.

De acuerdo con los lineamientos del Programa de Modernización de la DIAN, la Subdirección de Planeación y Cumplimiento inició en diciembre de 2022 un proyecto innovador orientado a desarrollar un nuevo modelo de planeación y esquema para la gestión y ejecución estratégica en el periodo 2024-2026. Este modelo denominado **Alineación Total**, permite orientar las acciones de los colaboradores de la organización en busca de una visión y estrategia compartida, promueve el trabajo colaborativo, genera una transformación cultural orientada a resultados y proporciona a los líderes de la entidad, herramientas para empoderar a los equipos mediante el reconocimiento de los logros y la alineación de los esfuerzos. (IWE Consultores, 2024)

El presente documento ofrece una visión general del plan estratégico de la DIAN para la vigencia 2025 y destaca los elementos más novedosos que se han incorporado, marcando así el comienzo de un nuevo capítulo en nuestra trayectoria evolutiva de la planeación y ejecución ajustada al contexto cambiante y desafiante que siempre debe afrontar la entidad.

Dirección de Gestión Estratégica y de Analítica
Subdirección de Planeación y Cumplimiento

www.dian.gov.co Información Pública

Figura 34 Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

Como puede observarse, el uso del Balanced Scorecard ha sido utilizado por la institución como herramienta de gestión estratégica desde el año 2008, actualmente se busca que, dentro del modelo de alineación total, cobre mayor relevancia y tenga un papel más protagónico en el modelo de planeación y gestión de la entidad.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Dentro de los objetivos que busca la entidad es, poder reducir la evasión a menos del 1 % del PIB, para ello, entre otras herramientas es que se ha fortalecido la implementación del Balanced Scorecard como una parte muy importante dentro de la estrategia de alineación total, tal como se evidencia en diferentes apartes del plan estratégico institucional. Sin embargo y, no obstante a lo anterior, es claro que el foco principal del plan estratégico institucional es fortalecer y monitorear con mayor rigor a las áreas misionales de la entidad, las cuales son las encargadas directamente de desarrollar todas las actividades tendientes a la consecución de los objetivos de recaudo planteados para cada vigencia, en línea con los objetivos del plan nacional de desarrollo y el marco fiscal de mediano plazo.

Objetivo retador

Reducir el costo fiscal de la evasión y el contrabando a menos del 1% del PIB.

Filosofía Institucional

El Objetivo Retador refleja lo que se quiere alcanzar en el largo plazo. Genera foco. Es medible y tiene una línea definida de llegada.

Es el gran reto que plantea la administración, que debe trascender a futuras direcciones y gobiernos, es la meta que se quiere alcanzar como resultado de todo lo que se hace en la DIAN.

www.dian.gov.co

Información Pública

Figura 35 Objetivo Retador – Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

Como se puede observar a lo largo del documento relacionado con el plan estratégico institucional, el foco de este se encuentra direccionado a los procesos misionales de la entidad, se da una alta priorización a la asignación de recursos, tecnología, personal, infraestructura, entre otros a estos procesos, en aras de propender por la consecución de los objetivos de recaudo y

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

desempeño de la institución, dada la importancia estratégica de la DIAN y su gestión dentro de los ingresos del presupuesto general de la nación para cada vigencia.

A continuación, puede verse que, en su mayoría el enfoque de monitoreo y control basado en la perspectiva del Balanced Scorecard se centra en los procesos de tipo misional, principalmente en temas asociados con el recaudo, por ende se evidencia una oportunidad inmejorable para que el Balanced Scorecard diseñado como resultado de la presente investigación pueda ser incluido como parte de la visión estratégica de alineación total de la entidad, por considerar que puede coadyuvar al mejoramiento del desempeño institucional y convertirse en una herramienta relevante para la gestión estratégica institucional.

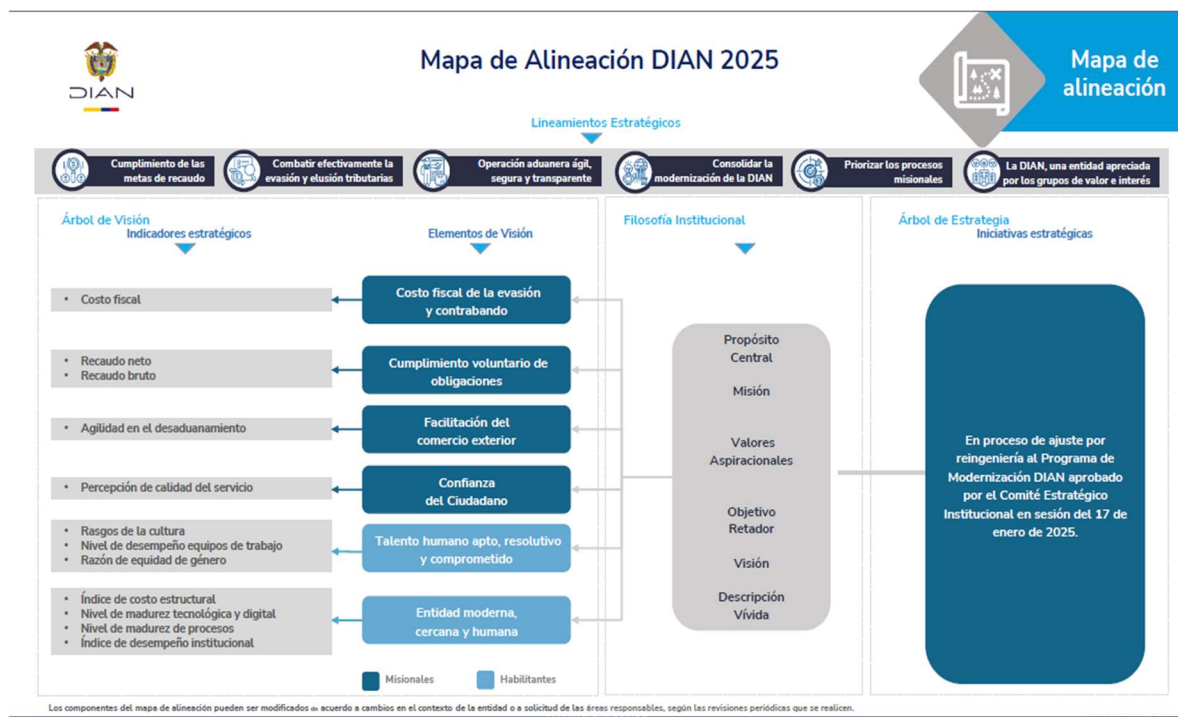


Figura 36 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 37 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

Mapa de Alineación DIAN 2025
Indicadores para medir el avance de los Lineamientos Estratégicos

Lineamientos Estratégicos	Indicador Lineamiento*	Meta*	Descripción breve
Cumplimiento de las metas de recaudo	Recaudo bruto	Biliones de pesos Por definir	Corresponde al recaudo total incluida la gestión tributaria, aduanera y de fiscalización llevada a cabo por la entidad durante la vigencia.
	Recaudo neto	Biliones de pesos Por definir	Corresponde al valor del recaudo bruto menos las devoluciones y compensaciones solicitadas por los contribuyentes en el periodo.
Combatir efectivamente la evasión y elusión tributarias	Gestión Corriente Fiscalización Plan Choque contra la Evasión	Biliones de pesos 39,30	Corresponde al valor obtenido producto de las acciones de fiscalización tributaria, aduanera, cambiaria e internacional con enfoque tradicional.
	Gestión Extraordinaria Fiscalización Plan de Choque contra la Evasión	Biliones de pesos 10,70	Corresponde al valor obtenido producto de las acciones adicionales, en línea con el plan de choque contra la evasión.
Operación aduanera ágil, segura y transparente	Tiempo de liberación en importación	% 30%	Se refiere al proceso de cuantificación y análisis del tiempo que transcurre desde que las mercancías arriban al territorio aduanero nacional hasta su nacionalización.
	Tiempo de liberación en exportación	% 15%	Mide referencia al tiempo que transcurre desde que las mercancías son presentadas ante las autoridades aduaneras hasta que son autorizadas para ser exportadas.
	Efectividad en los controles previos	% 1%	Número de reconocimientos con incidencia o hallazgos (aprehensiones y casos de presunta piratería o falsedad marcadas detectados) sobre el total de reconocimientos de carga.
	Efectividad de las alertas generadas en el Centro de Trazabilidad Aduanera	% 30%	Mide la efectividad de las alertas generadas por el Centro de Trazabilidad Aduanera.
Consolidar la modernización de la DIAN	% implementación mecanismo de monitoreo a la gestión aduanera	- Por definir	Avance en la implementación de mecanismos de monitoreo (Rodycam) a la gestión aduanera
	% avance implementación programa de modernización	% 100%**	Número de productos implementados sobre el total del productos del Programa de Modernización.
	% ejecución presupuestal acumulada Programa Modernización	% 76,11%	Corresponde a los compromisos acumulados a la fecha sobre el total del Presupuesto del Programa Apoyo a la Modernización DIAN
Priorizar los procesos misionales	% ejecución acumulada pagos Programa Modernización	% 26,55%	Corresponde a los desembolsos acumulados a la fecha sobre el total del Presupuesto del Programa Apoyo a la Modernización DIAN
	% funcionarios de áreas no misionales vinculados a jornadas de facturación electrónica	% 10%	Promedio de funcionarios de áreas no misionales que participaron en jornadas de facturación electrónica evidenciando el compromiso de la Alta Dirección con los procesos misionales.
	% de empleados en procesos misionales	% 75%	Mide el porcentaje de funcionarios vinculados a áreas misionales.
La DIAN, una entidad apreciada por los grupos de valor e interés	% de procesos misionales modelados en BPM	% 50%	Corresponde al número de procesos misionales con modelación en BPM.
	Percepción de calidad	% 88,70%	Evalúa la percepción general de la calidad del servicio DIAN, considerando las dimensiones de felicidad, acceso, proceso, resultado, transparencia y cercanía.

*Las metas de los indicadores para medir los lineamientos estratégicos fueron proyectadas con base en los tableros individuales de las áreas 2024; no obstante, pueden ser modificadas de acuerdo a cambios en el contexto de la entidad o solicitud de las áreas responsables, según las revisiones periódicas que se realicen.
** La meta es cumplir el 100% de la programación para la vigencia 2025.

Figura 38 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Indicadores para medir el avance de los lineamientos estratégicos. Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD



Figura 39 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Árbol de visión. Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

Mapa de Alineación DIAN 2025
Indicadores para medir el cumplimiento de los Elementos de Visión (Objetivos Estratégicos)

Elementos de Visión	Indicadores estratégicos	Meta*	Descripción breve	
Costo fiscal de la evasión y contrabando	Costo fiscal de la evasión (Renta e IVA)	Biliones \$	96,05	Compara el monto efectivo de recaudo contra el recaudo potencial de los impuestos principales.
	Cuantificación acciones totales en la lucha contra la evasión y el contrabando	Biliones \$	12,5	Gestión total de focalización (tributaria, aduanera, cambiaria e internacional).
	Éxito de litigiosidad	%	68%	Tasa de éxito procesal en número de fallos
	Cuántia Éxito de litigiosidad	%	55%	Tasa de éxito procesal en cuantía
Cumplimiento voluntario de obligaciones	Recaudo Bruto	Biliones \$	Por definir	Recaudo total incluida la gestión tributaria, aduanera y de fiscalización
	Número de Facturadores habilitados	Número	223.446	Facturadores que cumplen los requisitos para generar factura electrónica
Facilitación del comercio exterior	Nuevos Inscritos en el Régimen Simple de Tributación - RST*	Número	18.399	Nuevos Inscritos en el RST con el fin de facilitar facilita los trámites de la declaración de impuestos.
	Agilidad en el desaduanamiento (Tiempo desaduanamiento mercancías importación)	Horas	22	Numero de horas de desaduanamiento de mercancías de importación
Confianza del Ciudadano	Percepción de Calidad	%	88,7%	Evalúa la percepción general de la calidad del servicio DIAN a través de la encuesta anual.
	Gestionar el cambio y la Cultura organizacional	%	40%	Mide el progreso y cumplimiento del plan de trabajo para la gestión del cambio y el cierre de brechas
Talento humano apto, resolutivo y comprometido	Nivel de desempeño equipos de trabajo**	%	90%	Cumplimiento promedio de las metas de los tableros individuales
	Razón de equidad de género	%	50%	% de mujeres que ocupan cargos directivos
Entidad moderna, cercana y humana	Medición de Desempeño Institucional	%	93%	Mide la gestión y el desempeño de la DIAN en el marco de sus criterios y estructura del MPG
	Nivel de madurez de procesos	%	20%	Nivel de cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Trabajo del Mejoramiento de los Procesos BPM - Road Map, acorde a programación prevista a 2027
	Nivel de Madurez Tecnológica y Digital	%	Por definir	Establece el nivel de madurez tecnológica y digital de la entidad conforme al instrumento establecido por MINTIC.
	Índice de costo estructural	Pesos	93,26	Relación de retorno en materia de recaudo bruto por cada peso de gasto de funcionamiento en la DIAN.
	% ejecución presupuestal de la entidad	%	94%	Determina el presupuesto comprometido con respecto al total apropiado para la vigencia tanto de recursos de funcionamiento como de inversión.

*Las metas para los indicadores estratégicos corresponden a una proyección con base en comportamientos históricos y de las variables macroeconómicas del país; no obstante, pueden ser modificados de acuerdo a cambios en el contexto de la entidad o a solicitud de las áreas responsables, según las revisiones periódicas que se realicen.

www.dian.gov.co

Figura 40 Mapa de Alineación DIAN 2025 – Indicadores para medir el cumplimiento de los elementos de la visión (objetivos estratégicos). Plan estratégico institucional – PEI 2025. DIAN.

Objetivo Específico 4: Establecer estrategias de mejora financiera para la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN con base en los resultados encontrados.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Durante el año 2023, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) ha logrado avances significativos en materia de eficiencia operativa, especialmente en la automatización de procesos, digitalización de trámites tributarios y fortalecimiento de la fiscalización electrónica. Estos logros han permitido mejorar la cobertura del recaudo, reducir los tiempos de respuesta y optimizar la interacción con los contribuyentes. Sin embargo, estos avances contrastan con una serie de desafíos estructurales que comprometen la estabilidad financiera de la entidad. En particular, se evidencian debilidades en la rentabilidad institucional, la solvencia patrimonial y la gestión del gasto operativo, lo que ha generado presiones sobre la liquidez y ha limitado la capacidad de reinversión estratégica.

La DIAN, como ente rector de la política tributaria y aduanera, no puede limitar su enfoque estratégico al cumplimiento de metas de recaudo. Es necesario adoptar una visión institucional más amplia, que reconozca el control financiero como un componente no misional pero esencial del Plan Estratégico Institucional (PEI). Este componente debe ser fortalecido mediante el uso intensivo de datos, herramientas tecnológicas avanzadas y una arquitectura de gestión orientada a la sostenibilidad fiscal y operativa. En este contexto, se requiere una reestructuración del capital de trabajo, una revisión profunda de la política presupuestal y una optimización de los recursos operativos, con el fin de revertir los indicadores negativos que afectan la salud financiera de la entidad.

Asimismo, el Balanced Scorecard (BSC) debe evolucionar desde su configuración tradicional hacia un modelo ampliado que integre dimensiones clave como rentabilidad institucional, eficiencia operativa, gestión del riesgo financiero y resiliencia presupuestal. Esta evolución metodológica permitirá alinear los objetivos misionales de la DIAN con indicadores estratégicos que reflejen no solo el desempeño operativo, sino también la sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo. La presente investigación demuestra que, mediante el análisis técnico de indicadores clave —como liquidez corriente, margen operativo ajustado, rotación de activos y eficiencia del gasto— es posible formular propuestas concretas que fortalezcan la gestión financiera de la entidad y la articulen con su misión de generar valor público.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

A continuación se presentan **acciones concretas** que la DIAN podría implementar para abordar los desafíos identificados y fortalecer su sostenibilidad institucional:

Reestructuración del capital de trabajo

- Redefinir la composición de activos y pasivos operativos para mejorar la liquidez corriente.
- Implementar mecanismos de rotación eficiente de recursos, especialmente en procesos de contratación y ejecución presupuestal.
- Establecer reservas estratégicas para enfrentar contingencias fiscales sin afectar la operación misional.

Optimización del gasto operativo

- Realizar auditorías internas periódicas para identificar gastos no esenciales o redundantes.
- Aplicar criterios de costo-beneficio en la asignación de recursos operativos.
- Integrar herramientas de inteligencia artificial para automatizar procesos administrativos y reducir costos estructurales.

Fortalecimiento del control presupuestal

- Implementar tableros de control en tiempo real para monitorear la ejecución presupuestaria por unidad funcional.
- Establecer alertas tempranas sobre desviaciones críticas en el gasto.
- Vincular el presupuesto institucional con indicadores de impacto y eficiencia.

Evolución del Balanced Scorecard institucional

- Incorporar nuevas perspectivas en el BSC: rentabilidad institucional, gestión del riesgo financiero y resiliencia presupuestal.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Diseñar indicadores estratégicos como ROA institucional, índice de solvencia operativa y eficiencia del gasto por unidad de servicio.
- Alinear el BSC con el PEI y los planes de desarrollo sectorial, garantizando coherencia estratégica.

Gestión del riesgo financiero

- Identificar y modelar riesgos patrimoniales, fiscales y operativos que puedan afectar la estabilidad institucional.
- Integrar análisis de sensibilidad y stress testing en la planificación financiera.
- Establecer políticas de mitigación y contingencia ante escenarios adversos.

Transformación digital orientada a la sostenibilidad

- Fortalecer los sistemas de analítica avanzada para la toma de decisiones financieras.
- Integrar plataformas interoperables que permitan consolidar datos financieros, operativos y misionales.
- Promover la cultura institucional de uso estratégico de la información.

Todas las anteriores estrategias de mejora que se plantearon antes, son solamente algunas de la amplia gama de posibilidades que puede considerar la institución en aras de mejorar de manera considerable y sostenible su desempeño financiero en el tiempo, más aún teniendo en cuenta la importancia estratégica de la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN en el desempeño fiscal del país, todo esto enmarcado dentro del proceso de modernización institucional, propendiendo por construir una entidad más ágil y dinámica, con un óptimo desempeño financiero que permita cerrar de manera más acelerada las brechas de recaudo tributario, optimizando los recursos disponibles, coadyuvando a la construcción de un país más justo y con mayores niveles de bienestar para todos los colombianos.

8. Discusión

La presente investigación se estructura en torno a cuatro preguntas fundamentales, cada una asociada a un objetivo específico que orienta el análisis técnico, institucional y estratégico de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) como función pagadora:

Pregunta de investigación	Objetivo específico
1. ¿Cuál es el estado financiero de la DIAN entre 2022 y 2024?	Diagnosticar la situación financiera de la DIAN como entidad pagadora en el periodo 2022–2024.
2. ¿Qué indicadores permiten evaluar su sostenibilidad institucional?	Identificar y adaptar indicadores financieros estratégicos aplicables al contexto público.
3. ¿Cómo puede el Balanced Scorecard fortalecer la función pagadora?	Diseñar un modelo de Balanced Scorecard institucional adaptado a la gestión financiera pública.
4. ¿Qué acciones estratégicas pueden mejorar la resiliencia financiera de la DIAN?	Proponer recomendaciones operativas y estratégicas para fortalecer la sostenibilidad institucional.

Tabla 19 Relación Objetivos Específicos vs. Preguntas de Investigación. Elaboración Propia.

Este capítulo desarrolla una interpretación crítica de los resultados obtenidos, contrastándolos con el marco teórico, doctrinal y normativo, y proponiendo una lectura estratégica que trasciende el análisis contable para situarse en el plano de la gobernanza financiera.

I. Estado financiero de la DIAN como entidad pagadora (2022–2024)

Pregunta 1 – Objetivo 1

El análisis multianual de los estados financieros de la DIAN revela una estructura patrimonial debilitada, con un patrimonio neto negativo persistente, una razón corriente inferior a 1 y una alta dependencia de pasivos corrientes para cubrir obligaciones operativas. Esta configuración contable evidencia una vulnerabilidad estructural que compromete la capacidad institucional de respuesta ante contingencias presupuestales y limita el margen de maniobra para la planificación financiera.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

La evolución del capital de trabajo muestra una tendencia descendente, con una reducción progresiva de activos líquidos y un incremento sostenido de pasivos exigibles. Aunque se observan mejoras marginales en indicadores como EBITDA y margen operativo, estas no compensan el deterioro patrimonial ni la exposición al riesgo operativo. La cobertura de intereses, cercana a 1, sugiere una presión financiera que podría intensificarse ante variaciones en las tasas de interés o ajustes presupuestales.

Desde una perspectiva doctrinal, esta situación puede interpretarse como una manifestación de la tensión entre eficiencia operativa y suficiencia presupuestal, donde la lógica contable tradicional no logra capturar la complejidad de las funciones misionales de una entidad pública. En este sentido, se hace necesario avanzar hacia modelos de análisis que integren variables financieras, estratégicas y normativas, permitiendo una lectura más holística del desempeño institucional.

Este diagnóstico responde directamente a la primera pregunta de investigación y cumple el primer objetivo específico, al evidenciar que la DIAN, en su rol pagador, enfrenta una asimetría funcional entre su capacidad recaudadora y su desempeño financiero interno. Mientras la función tributaria se fortalece mediante procesos de fiscalización, digitalización y ampliación de la base gravable, la función pagadora opera con restricciones estructurales que afectan la sostenibilidad institucional.

II. Indicadores estratégicos de sostenibilidad institucional

Pregunta 2 – Objetivo 2

La tesis propone una adaptación metodológica de indicadores financieros clásicos al contexto público, permitiendo una lectura estratégica del desempeño institucional. Indicadores como ROA, ROE, margen EBITDA, cobertura de intereses, razón de endeudamiento y capital de trabajo fueron reinterpretados para reflejar no solo eficiencia operativa, sino también resiliencia presupuestal, capacidad de adaptación y generación de valor público.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

El ROA negativo, por ejemplo, no solo indica una baja rentabilidad sobre activos, sino que refleja una ineficiencia en la asignación de recursos públicos, afectando la capacidad de la entidad para cumplir sus objetivos misionales. El margen EBITDA, aunque positivo, se mantiene en niveles bajos, lo que limita la capacidad de inversión, innovación y modernización institucional. La razón de endeudamiento creciente sugiere una dependencia estructural de fuentes externas de financiamiento, lo que puede comprometer la autonomía operativa de la entidad.

Estos resultados permiten responder la segunda pregunta de investigación y cumplir el segundo objetivo específico, al demostrar que la sostenibilidad institucional de la DIAN no puede evaluarse únicamente con indicadores contables. Se requiere una lectura estratégica que integre desempeño financiero, cumplimiento misional y capacidad de adaptación, articulando métricas financieras con objetivos definidos en el PEI, el Marco Fiscal de Mediano Plazo y el Plan Nacional de Desarrollo.

Además, se destaca la necesidad de incorporar indicadores cualitativos que permitan evaluar la percepción ciudadana, la eficiencia en la ejecución presupuestal y la alineación entre recursos asignados y resultados obtenidos. Esta visión integral de la sostenibilidad institucional permite trascender el enfoque tradicional de control fiscal para avanzar hacia una gestión pública basada en evidencia, valor y resultados.

Desde una perspectiva académica, esta reinterpretación de indicadores representa una contribución metodológica relevante, al permitir la construcción de modelos híbridos que integran métricas financieras con variables estratégicas, normativas y operativas. Esta aproximación responde a los llamados de organismos multilaterales como el BID, la OCDE y el FMI, que han insistido en la necesidad de fortalecer la capacidad analítica de las entidades públicas mediante el uso de herramientas de gestión estratégica.

III. Balanced Scorecard aplicado a la función pagadora

Pregunta 3 – Objetivo 3

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

La propuesta de Balanced Scorecard institucional representa una innovación metodológica relevante. A diferencia de modelos tradicionales centrados en eficiencia operativa, el diseño planteado en la tesis incorpora nuevas perspectivas como resiliencia presupuestal, gestión del riesgo financiero, valor público generado y alineación estratégica interinstitucional.

Cada perspectiva está respaldada por indicadores específicos, metas cuantificables y herramientas tecnológicas de monitoreo (Power BI, QuickScore, GRCTools). Esta estructura permite alinear la función pagadora con los objetivos estratégicos de la DIAN, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y promoviendo una cultura de gestión por resultados.

La tesis demuestra que el Balanced Scorecard no solo es aplicable al sector público, sino que puede ser transformado en un instrumento de gobernanza financiera, capaz de integrar análisis técnico, narrativa institucional y visualización ejecutiva. Esta propuesta responde a la tercera pregunta de investigación y cumple el tercer objetivo específico, al diseñar un modelo de gestión estratégica que articula indicadores financieros con metas institucionales.

Además, se plantea la posibilidad de incorporar el Balanced Scorecard como herramienta de articulación interinstitucional, permitiendo alinear los objetivos financieros de la DIAN con los de otras entidades del sector público, como el Ministerio de Hacienda, la Contaduría General de la Nación y el Departamento Nacional de Planeación. Esta visión sistémica de la gestión financiera pública representa un avance significativo en la construcción de una arquitectura institucional orientada a la sostenibilidad.

Desde una perspectiva académica, esta propuesta se inscribe en la corriente de pensamiento que promueve la transformación digital del Estado, la gestión basada en resultados y la rendición de cuentas estratégica. La tesis contribuye a este debate al demostrar que es posible construir modelos de gestión financiera pública que integren tecnología, análisis técnico y visión institucional, generando valor público de manera sostenible.

IV. Acciones estratégicas para fortalecer la resiliencia financiera

Pregunta 4 – Objetivo 4

La tesis propone un conjunto de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la sostenibilidad institucional de la DIAN, entre las que destacan:

- **Reestructuración del capital de trabajo:** Mediante la optimización de activos circulantes y la renegociación de pasivos exigibles.
- **Implementación de tableros ejecutivos:** Para monitorear en tiempo real los indicadores financieros clave.
- **Integración tecnológica:** Uso de herramientas como Power BI y GRCTools para fortalecer la analítica financiera.
- **Fortalecimiento del talento humano:** Capacitación en gestión estratégica, análisis financiero y visualización de datos.
- **Articulación interinstitucional:** Coordinación con entidades como el Ministerio de Hacienda y la CGN para alinear objetivos financieros.

Estas acciones responden a la cuarta pregunta de investigación y cumplen el cuarto objetivo específico, al proponer medidas concretas que pueden transformar la función pagadora en un eje estratégico de sostenibilidad institucional. La tesis proyecta una transformación institucional orientada a la resiliencia, la eficiencia y la legitimidad democrática, en línea con los principios de gobernanza fiscal promovidos por organismos multilaterales.

Asimismo, se destaca la importancia de fortalecer la capacidad técnica del talento humano, promover una cultura de innovación financiera y consolidar mecanismos de rendición de cuentas que permitan evaluar el impacto de las decisiones financieras en el bienestar ciudadano. La tesis propone una gestión pública que no solo sea eficiente, sino también ética, estratégica y centrada en el valor público.

9. Conclusiones

La presente investigación ha permitido realizar un diagnóstico integral de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) como entidad pagadora, abordando su situación financiera, su capacidad de sostenibilidad institucional, la aplicabilidad de herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard, y la formulación de acciones concretas para fortalecer su resiliencia fiscal. A partir del análisis técnico, doctrinal y normativo desarrollado, se derivan las siguientes conclusiones:

1. Diagnóstico financiero: una estructura patrimonial crítica

Entre 2022 y 2024, la DIAN presenta una estructura financiera caracterizada por un patrimonio neto negativo, una razón corriente inferior a 1 y una alta dependencia de pasivos exigibles para cubrir sus obligaciones operativas. Esta configuración evidencia una fragilidad estructural que compromete la capacidad institucional de respuesta ante contingencias presupuestales y limita la autonomía operativa de la entidad.

El análisis multianual del capital de trabajo, los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, así como la evolución del margen EBITDA, permiten concluir que la función pagadora de la DIAN opera bajo condiciones de presión financiera sostenida. Esta situación exige una reconfiguración estratégica que trascienda el enfoque contable tradicional y se articule con los objetivos misionales de la entidad.

2. Indicadores estratégicos: reinterpretación metodológica para el sector público

La investigación ha demostrado que los indicadores financieros clásicos pueden ser adaptados al contexto institucional público mediante una reinterpretación metodológica que incorpore variables estratégicas, normativas y operativas. Indicadores como ROA, ROE, margen EBITDA, cobertura de intereses y razón de endeudamiento fueron utilizados no solo como métricas contables, sino como herramientas de diagnóstico estratégico.

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Esta adaptación permite evaluar la sostenibilidad institucional desde una perspectiva integral, considerando la eficiencia operativa, la resiliencia presupuestal, la capacidad de generación de valor público y la alineación con los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Marco Fiscal de Mediano Plazo y el Plan Nacional de Desarrollo. La tesis contribuye así al fortalecimiento de la analítica financiera pública, en línea con las recomendaciones de organismos multilaterales como el BID, la OCDE y el FMI.

3. Balanced Scorecard institucional: una herramienta de gobernanza financiera

El diseño de un modelo de Balanced Scorecard adaptado a la función pagadora de la DIAN constituye uno de los principales aportes metodológicos de esta investigación. El modelo propuesto incorpora perspectivas tradicionales (financiera, procesos internos, usuarios, aprendizaje organizacional) y nuevas dimensiones estratégicas como resiliencia presupuestal, gestión del riesgo financiero y generación de valor público.

Este enfoque permite alinear los indicadores financieros con los objetivos estratégicos de la entidad, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo una cultura de gestión por resultados y fortaleciendo la rendición de cuentas institucional. La implementación de tableros ejecutivos mediante herramientas como Power BI y QuickScore refuerza la capacidad de monitoreo en tiempo real y la visualización estratégica de los datos.

El Balanced Scorecard propuesto no solo es aplicable a la DIAN, sino que puede ser replicado en otras entidades del sector público, contribuyendo a la construcción de una arquitectura institucional orientada a la sostenibilidad, la eficiencia y la legitimidad democrática.

4. Acciones estratégicas: hoja de ruta para la sostenibilidad institucional

La investigación concluye con la formulación de un conjunto de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la resiliencia financiera de la DIAN. Entre ellas destacan:

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- La reestructuración del capital de trabajo mediante la optimización de activos circulantes y la renegociación de pasivos exigibles.
- La implementación de tableros ejecutivos para el monitoreo de indicadores clave.
- La integración de herramientas tecnológicas de analítica financiera.
- El fortalecimiento del talento humano en gestión estratégica y visualización de datos.
- La articulación interinstitucional con entidades como el Ministerio de Hacienda, la Contaduría General de la Nación y el Departamento Nacional de Planeación.

Estas acciones configuran una hoja de ruta para transformar la función pagadora en un eje estratégico de sostenibilidad institucional, capaz de responder a los desafíos contemporáneos de la gestión pública y de generar valor público de manera sostenible.

5. Aporte académico e institucional

La tesis constituye una contribución significativa al campo de las finanzas públicas, al integrar análisis técnico, sensibilidad institucional y visión estratégica en un modelo de gestión financiera aplicable al sector público colombiano. El enfoque metodológico, la rigurosidad en el tratamiento de los datos y la propuesta de herramientas concretas permiten proyectar esta investigación como base para futuras reformas institucionales, publicaciones académicas y desarrollos tecnológicos en el ámbito de la gobernanza fiscal.

10. Recomendaciones

Con base en el diagnóstico financiero, el análisis estratégico y la aplicación metodológica del Balanced Scorecard, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la función pagadora de la DIAN y avanzar hacia una gestión institucional más resiliente, eficiente y sostenible:

1. Reestructuración financiera y fortalecimiento del capital de trabajo

- Revisar la composición del activo corriente para identificar rubros improductivos o de baja rotación, y establecer mecanismos de depuración contable que reflejen la realidad operativa.
- Renegociar pasivos exigibles de corto plazo mediante acuerdos interinstitucionales que permitan extender plazos, reducir tasas de interés y mejorar la liquidez operativa.
- Implementar simulaciones de escenarios financieros, para anticipar impactos de decisiones presupuestales y evaluar la sensibilidad del capital de trabajo ante cambios normativos o macroeconómicos.

2. Implementación efectiva del Balanced Scorecard institucional

- Adoptar el modelo de Balanced Scorecard propuesto en la tesis como herramienta de gobernanza financiera, integrando indicadores estratégicos en los tableros de control institucional.
- Desarrollar tableros ejecutivos interactivos con herramientas como Power BI, que permitan visualizar en tiempo real el desempeño financiero, operativo y estratégico de la función pagadora.
- Capacitar al equipo directivo y técnico en el uso del Balanced Scorecard como instrumento de toma de decisiones, seguimiento de metas y rendición de cuentas.

3. Fortalecimiento de la analítica financiera pública

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Consolidar un sistema de monitoreo de indicadores financieros adaptado al sector público, que incluya métricas como EBITDA, ROA, cobertura de intereses y razón de endeudamiento, reinterpretadas desde la lógica institucional.
- Integrar análisis de sensibilidad, pruebas de estrés y backtesting en la evaluación de escenarios presupuestales, para anticipar riesgos y fortalecer la resiliencia fiscal.
- Establecer protocolos de validación técnica que garanticen la fidelidad de los datos utilizados en los informes financieros, evitando cualquier interpolación o estimación no sustentada.

4. Articulación interinstitucional y sostenibilidad normativa

- Promover espacios de coordinación con el Ministerio de Hacienda, la Contaduría General de la Nación y el Departamento Nacional de Planeación, para alinear los objetivos financieros de la DIAN con las políticas macro fiscales del país.
- Revisar el marco normativo que regula la función pagadora, identificando vacíos, contradicciones o rigideces que limiten la eficiencia operativa, y proponer ajustes normativos que fortalezcan la autonomía financiera institucional.
- Incorporar criterios de sostenibilidad fiscal en la planeación estratégica de la DIAN, vinculando metas financieras con objetivos misionales y de valor público.

5. Desarrollo de capacidades institucionales

- Fortalecer el talento humano mediante programas de formación en finanzas públicas, visualización de datos, gestión estratégica y análisis cuantitativo.
- Fomentar una cultura institucional orientada a la mejora continua, la innovación metodológica y la toma de decisiones basada en evidencia.
- Documentar y sistematizar las buenas prácticas derivadas de la implementación del Balanced Scorecard, para facilitar su replicabilidad en otras entidades del sector público.

Estas recomendaciones configuran una hoja de ruta estratégica para transformar la función pagadora de la DIAN en un eje de sostenibilidad institucional, capaz de responder a los desafíos

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

contemporáneos de la gestión pública con rigor técnico, sensibilidad estratégica y visión de largo plazo.

Referencias

- Agudelo, R. L., & Flórez, L. A. (10 de Marzo de 2020). Efectos de la aplicación del marco normativo para entidades de gobierno en los indicadores financieros. *Trabajo de investigación*. Universidad Libre, Cali, Valle del Cauca, Colombia. doi:<https://acortar.link/q76vzF>
- Aprende Logística.com. (8 de Septiembre de 2023). *Como controlar la rotación de inventarios: fórmula y ejemplos*. Obtenido de <https://acortar.link/OzE66V>
- Banco interamericano de desarrollo BID. (Marzo de 2013). *Libro de buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14821/libro-de-buenas-practicas-de-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-en>
- Bermúdez, B., & Freites, M. (2007). El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público: Caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 10(18), 5–20. Obtenido de <https://acortar.link/b4AQY3>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. 88. (C. ILPES, Ed.) Obtenido de <https://acortar.link/zSkuHP>
- Cadena, P. M., Moreno, Y. L., Pérez, M. N., Pilonieta, M. P., Sotomonte, V. N., & Ríos, M. L. (2020). Análisis financiero de la empresa Ecopetrol. *Trabajo de Investigación*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Bucaramanga, Santander, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/RMIGVV>
- Canal Innova. (2024). *¿Qué es un mapa estratégico? 5 ejemplos prácticos*. Obtenido de <https://acortar.link/myuy1r>
- Cárdenas, Y. (2024). *Optimización de la gestión de datos e información en la Gobernación de Cundinamarca, con el uso de Power BI para la mejora de procesos administrativos*. Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://acortar.link/ZGnk0a>
- Castro Peñuela, I.D. (2021). *Herramientas y estrategias procedimentales utilizadas por la división de gestión de fiscalización tributaria de la DIAN, para el cumplimiento del principio de eficiencia tributaria.*, 35. Obtenido de <https://acortar.link/RQJZhz>
- CEPAL. (2005). *La institucionalidad social en América Latina y el Caribe: una revisión de políticas y sistemas*. Obtenido de <https://acortar.link/4vYMBF>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECAD

- CEPAL. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5611-indicadores-desempeno-sector-publico>
- CEPAL. (2014). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://acortar.link/90HA54>
- CEPAL, C. e. (2005). La gestión pública por resultados: Una agenda para gobiernos eficaces. Naciones Unidas. Obtenido de <https://acortar.link/sX3GXl>
- Chingate, N. J., & González, V. J. (2020). Impacto de la Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en las Cuentas por Cobrar de la Alcaldía de Jerusalén. *Trabajo en la modalidad de monografía*. Universidad Piloto de Colombia, Girardot, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/SSXsJT>
- ClickUp. (2025). *Software de cuadro de mando integral: los 10 mejores en 2025*. Obtenido de <https://acortar.link/q6ycmf>
- Colombia Compra Eficiente*. (2022). Obtenido de <https://acortar.link/Ufstxf>
- Congreso de Colombia. (1998, Artículo 2). *Ley 489 de 1998*. Obtenido de <https://acortar.link/VrHuv>
- ConsultBI. (2023). *Todo lo que necesitas saber sobre cuadros de mando integrales con Power BI*. Obtenido de <https://acortar.link/CdiAyi>
- ContabilidadFinanzas.com. (2023). *Cobertura de gastos financieros: ejemplos reales*. Obtenido de <https://acortar.link/U4zb2X>
- ContabilidadFinanzas.com*. (2023). Obtenido de Contabilidad y Finanzas: <https://acortar.link/ROHDLl>
- ContabilidadParaTodos.com. (2023). *Qué es el Valor Económico Agregado (EVA): fórmula y ejemplo*. Obtenido de <https://acortar.link/UfuPFI>
- ContabilizarRenting.com. (2022). *Relación de intervalo defensivo (DIR): definición, fórmula y ejemplo*. Obtenido de <https://acortar.link/DJFsPc>
- Contaduría General de la Nación. (11 de Octubre de 2022). Obtenido de <https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/3881461/RESOLUCIÓN+No.+283+DE+2022.pdf/>
- Contaduría General de la Nación. (2023). *Marco Normativo para Entidades de Gobierno*. Obtenido de <https://www.contaduria.gov.co>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Contaduría General de la Nación. (2023). *Marco normativo para entidades de gobierno*. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/rR2VnO>
- Contaduría General de la Nación. (2023). *Informe de Situación Financiera del Sector Público 2022*. Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/V9319v>
- Contaduría General de la Nación. (2023). *Guía técnica del sistema CHIP*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/xf3Nvi>
- Contraloría General de la Nación. (s.f.). Obtenido de <https://acortar.link/10eUuE>
- Contraloría General de la República. (2021). Obtenido de <https://acortar.link/Iw7z6x>
- Cravacuore, D. (2024). *Los Gobiernos Locales argentinos a treinta años de la sanción del artículo 123 de la Constitución federal*. Buenos Aires. Obtenido de <https://acortar.link/V0pEGq>
- Cunill Grau, N. (2005). *La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social*. Obtenido de <https://acortar.link/ebWwKN>
- Cunill Grau, N. (2005). *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*. Obtenido de <https://acortar.link/rDOMGO>
- DAFP, D. A. (2022). Guía MIPG institucional. Obtenido de <https://acortar.link/nlRNIJ>
- Delgado, L. (2023). Aplicando el Balanced Scorecard al sector público y sin fines de lucro. Obtenido de <https://acortar.link/CWojog>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y evaluación de políticas públicas*. Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/aicADx>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). *Política nacional de información para la gestión financiera pública (Documento CONPES 4008)*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/gZurdW>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Manual para el cálculo del índice de desempeño fiscal territorial*. Obtenido de <https://acortar.link/hVoWjI>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Índice de Desempeño Fiscal Territorial*. Obtenido de <https://acortar.link/ask79R>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Índice de desempeño fiscal territorial: Informe de resultados vigencia 2023*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/MTCrxo>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plataforma estratégica sectorial 2023–2026. Gobierno de Colombia*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/Qk24cR>

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Ciclo presupuestal - Procedimiento PT-PG-02. DNP*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: DNP. Obtenido de <https://acortar.link/zIPlyR>

DIAN. (2022). Obtenido de <https://acortar.link/kBNkj2>

DIAN. (2023). Obtenido de <https://acortar.link/OdSSJ0>

DIAN. (15 de Enero de 2024). *Resolución 239 de 2024*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/XIZJ1Y>

DIAN. (2024). *Procedimiento bancarias y cruces de información – PR-ADF-0114 (Versión 2)*. Obtenido de <https://acortar.link/UFBjdX>

DIAN. (Septiembre de 2024). *Plan Estratégico Institucional 2024 (versión 2)*. Obtenido de <https://acortar.link/OO5E59>

DIAN. (2025). *Manual de Políticas Contables - Función Recaudadora*. Obtenido de <https://acortar.link/yDAoq6>

DIAN. (2025). *Manual de Políticas Contables - Función Pagadora*. Obtenido de <https://acortar.link/gSNXQx>

DIAN. (24 de Junio de 2025). *Concepto 008129*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/PaihI7>

DIAN. (4 de Junio de 2025). *Concepto 008672 int 834*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/ggAsD8>

DIAN. (5 de Junio de 2025). *Concepto 007338 int. 838*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/PiEj2l>

DIAN. (4 de Junio de 2025). *Concepto 007346 int. 825*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/3GYtdT>

DIAN. (Enero de 2025). *Plan estratégico institucional - PEI 2025*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/vVh1xk>

DIAN. (S.f.). Obtenido de <https://acortar.link/XxlnwN>

DIAN. (S.f.). Obtenido de <https://acortar.link/eeCREB>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2024). *Informe anual de gestión fiscal*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasRecaudo.aspx>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Economipedia.com. (1 de Febrero de 2021). *Índice de endeudamiento*. Obtenido de <https://acortar.link/8VrpQc>

Economipedia.com. (9 de Mayo de 2024). *Apalancamiento financiero: ¿Que es y como se calcula?* Obtenido de <https://acortar.link/mUP7jY>

Economipedia.com. (3 de Mayo de 2024). *Flujo de caja operativo: qué es, cálculo y ejemplo*. Obtenido de <https://acortar.link/cJTW7x>

EmprendeFx.com. (2023). *Capital de trabajo neto: ejemplos y fórmula*. Obtenido de <https://acortar.link/mLAHyC>

ESAP. (2022). Obtenido de <https://repositoriodim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/26151>: <https://acortar.link/5W9CeS>

Estudiando.com. (16 de Agosto de 2025). *Modelo DuPont: Qué es, definición y fórmulas*. Obtenido de <https://acortar.link/amozo7>

Faster Capital.com. (2025). *Rendimiento ajustado al riesgo: como calcular el retorno de la inversión*. Obtenido de <https://acortar.link/IHT29u>

FMI. (s.f.). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Topics/fiscal-policies/fiscal-transparency>: <https://acortar.link/1Tld6N>

Fondo Monetario Internacional. (2018). *Fiscal transparency handbook*. FMI. Obtenido de <https://acortar.link/jwoiXp>

Fondo Monetario Internacional. (2020). *Reforming Fiscal Institutions in Resource-Rich Countries*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020-es.pdf>

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Obtenido de <https://acortar.link/iCMUPh>

Gerencie.com. (2020). *Conciliación Bancaria*. Obtenido de <https://acortar.link/atLmAT>

Gerencie.com. (23 de Septiembre de 2022). *Rotación de cartera*. Obtenido de <https://acortar.link/krPgRI>

Gerencie.com. (8 de Septiembre de 2023). *Rotación de activos*. Obtenido de <https://acortar.link/UI6kud>

Gestión Pensemos. (2023). *¿Cuáles son las perspectivas del Balanced Scorecard? Ejemplos y aplicaciones*. Obtenido de <https://acortar.link/16SZC6>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Gómez, D. D., & Paredes, C. M. (18 de Octubre de 2020). Análisis de la información financiera y fiscal del municipio de floridablanca para la vigencia 2014-2017. *Tesis de pregrado*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga, Santander, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/pCaHzB>
- González, H. A. (Agosto de 2011). Análisis e interpretación de estados financieros a largo plazo y demás métodos de análisis aplicados a la dirección general marítima. *Tesis de pregrado*. Universidad Libre, Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/siZGkp>
- GRCTools. (2023). *Balanced Scorecard Software*. Obtenido de <https://acortar.link/sY4Ao4>
- Guerrero Velasco, M. N., & Rodríguez Molano, J. I. (2023). *Propuesta de implementación de los tableros de Power BI para el análisis de datos que facilite a la Dirección Ejecutiva la toma de decisiones en la gestión de los contratos suscritos entre el Patrimonio Autónomo Fondo Colombia en Paz (PA-FCP) y las Entida*. Obtenido de <https://acortar.link/094WYt>
- Guerrero, O. (2001). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. Revista digital universitaria UNAM. Obtenido de <https://acortar.link/aNNMPW>
- Henao, J. d. (2023). Implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de análisis integral de estados financieros del grupo ISA. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*, 36. Obtenido de <https://acortar.link/6GIXrH>
- Higuera Sacristán, J. A. (2016). Ventajas del Balance Scorecard en el sector público. 5. Obtenido de <https://acortar.link/i2tNrm>
- HistoriaDeLaEmpresa.com. (2024). *Fórmula de la tasa de crecimiento sostenible: definición y ejemplos*. Obtenido de <https://acortar.link/G1zFPV>
- IBM. (2020). *Predictive Analytics: Use Cases and Business Impact*. Obtenido de <https://acortar.link/Q0YQID>
- ILPES, I. I., & CEPAL. (Noviembre de 2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile. Obtenido de <https://acortar.link/fqWwDj>
- INCP. (2022). *INCP*. Obtenido de <https://acortar.link/F17wgp>
- Insightsoftware. (2024). *Tipos de fuentes de datos*. Obtenido de <https://acortar.link/XLWsyJ>
- Kaplan, & Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. 71. Obtenido de <https://acortar.link/88QLFU>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Kaplan, & Norton. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. 7. Obtenido de <https://acortar.link/ZDLkwL>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Harvard Business School*. Obtenido de Harvard Business School: <https://acortar.link/zdrRiv>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Grupo Planeta. Obtenido de <https://acortar.link/wCTfrH>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. Obtenido de <https://acortar.link/0FFsMI>
- Karen, M. H., Maria, M. R., & Bianca, Z. M. (2024). *Análisis del presupuesto público en Colombia*. Montería, Córdoba, Colombia: <https://acortar.link/xTzXT9>.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate accounting*. Willey. Obtenido de <https://acortar.link/W8Ye12>
- Loaiza Pulido, Katherine. (2016). *Estados financieros consolidados del sector público, herramienta para la gestión de los recursos públicos*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.: <https://acortar.link/3lqVik>.
- Merrative. (2024). *30+ free data storytelling resources – books, courses, podcasts, and more*. Obtenido de <https://acortar.link/XLhDsJ>
- Microsoft. (2018). *Balanced Scorecards in Power BI*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/es-es/blog/balanced-scorecards>
- Microsoft Corporation. (2023). *Visualización de indicadores clave de rendimiento (KPI) en Power BI Desktop*. Obtenido de <https://acortar.link/4q38oh>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2014). Obtenido de <https://acortar.link/zausCW>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Decreto 1068 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de <https://acortar.link/7BCGFC>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Obtenido de www.minhacienda.gov.co: <https://acortar.link/TC3Xrp>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Obtenido de <https://acortar.link/JvyHPW>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Guía presupuestal territorial*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/c9dCqs>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Informe de cumplimiento de la regla fiscal 2023*.

Obtenido de <https://acortar.link/80e19R>

Montoya, C. A. (30 de Mayo de 2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Medellín, Antioquia, Colombia. Obtenido de

<https://acortar.link/gYYnAm>

Moore, & M.H. (2013.). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press. Obtenido de

<https://acortar.link/E5SgV6>

Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. 150-160. John Wiley & Sons. Obtenido de <https://acortar.link/xWBmp8>

OECD. (2019). *Estudios economicos de la OECD: Colombia 2019*. Obtenido de

<https://acortar.link/uLJrWo>

OECD. (2021). *Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre la educación tributaria en el mundo (2° edición)*. OECD. Obtenido de

<https://acortar.link/NrVcNo>

OECD. (2022). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Obtenido

de <https://acortar.link/9Aa9pp>

OECD, & BID. (Marzo de 2024). *Banco interamericano de desarrollo*. Obtenido de Banco

interamericano de desarrollo: <https://acortar.link/abBv9t>

Orjuela Martínez, J. A., Osorio Arias, J., & Patiño Meneses, Y. D. (2020). Importancia del Balanced Scorecard (BSC) para medir el desempeño estratégico de las empresas. Colombia. Obtenido

de <https://acortar.link/vCG6th>

Orjuela, J.A., Osorio, J.A., & Patiño, Y.D. (2020). *Importancia del Balanced Scorecard para medir el desempeño estratégico de las empresas*. Colombia: Fundación universitaria del área

andina. Obtenido de <https://acortar.link/XjqNmu>

Oszlak, O. (2007). *La gestión pública por resultados: una revisión crítica y algunas propuestas*.

Programa de Modernización del Estado. Obtenido de <https://acortar.link/I0by5Z>

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using*

Winning KPIs. Wiley. Obtenido de <https://acortar.link/65v81v>

Pensemos. (2023). *Aplicando el Balanced Scorecard al sector público y sin fines de lucro*.

Obtenido de Párrafo 3: <https://acortar.link/CWojog>

ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS DIAN USANDO UN BALANCED SCORECARD

- Pino, E. (2015). *Metodología de implementación QuickScore. Prezi*. Obtenido de <https://acortar.link/pSJVXY>
- Rodríguez Bolívar, M., López Hernández, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. 119. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 116–139. Obtenido de <https://acortar.link/W3mdbK>
- Sanchez, J. I., Restrepo, F. S., & Tapias, D. A. (30 de Noviembre de 2016). Herramienta “Gerencia del Valor” para el diagnóstico financiero en las empresas sociales del estado. *Revista espacios*, pág. 11. Obtenido de <https://acortar.link/QzdyF6>
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. A. (17 de Noviembre de 2021). *Repositorio institucional digital de la universidad nacional de misiones*. Obtenido de <https://acortar.link/RRgo8z>
- Schick, A. (1998). *A Contemporary Approach to Public Expenditure Management*. Obtenido de <https://acortar.link/qPWYBA>
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*. México D.F. Obtenido de <https://acortar.link/u3fhnV>
- Tapia, G. N. (2020). *Análisis financieros con el EBITDA*. Corporación universitaria minuto de Dios. Obtenido de <https://acortar.link/YuSzSi>
- Torres, C. R., & Contreras, E. N. (01 de Febrero de 2023). Análisis de las finanzas públicas en la ciudad de Cúcuta durante los periodos 2021-2022. *Trabajo de investigación*. Cúcuta, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/Y1a5ds>
- U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2023). *Informe de Gestión 2023*. Obtenido de <https://acortar.link/joAC43>
- Uninversor.com. (24 de Septiembre de 2024). *Fórmula y cómo calcular el ratio de endeudamiento a largo plazo*. Obtenido de <https://acortar.link/NrpDtZ>
- Valortis.co. (s.f.). *Ratio (Prueba) Ácida*. Obtenido de <https://acortar.link/AGKJFD>
- World Bank. (2005). *Results-Based Management in the Public Sector*. Obtenido de <https://acortar.link/e5sJq3>